



Portada: **Máquina del tiempo.**

Autor: Racrufi (Raúl Cruz)  
Técnica: Lápices de cera - Digital.  
Medidas. 25.3 x 37.3 cm  
Año: 1990.  
**México.**  
[www.racrufi.com](http://www.racrufi.com)

# **Organizaciones Inteligentes. Gobernabilidad y Gobernanza en entornos sustentables de Latinoamérica. 2013**

**Compiladores**

**Héctor Godínez Jiménez**

**Blanca Elvira López Villarreal**

**Alejandro Chirino Sierra**



**ISBN 978-607-00-8084-5**



## **Perfil de los compiladores**

## **Acerca de la obra**

## **Prefacio**

## **Prólogo**

## **Presentación**

### **El impacto de las inversiones en activos intangibles sobre la rentabilidad financiera de las PYMES en la ciudad de Trujillo, Perú: Caso Sector Alimenticio.**

*Luís Alberto Benites Gutiérrez, México.*

*Rafael Espinosa Mosqueda, México.*

### **Evaluación de la administración inteligente de las carteras de crédito a través de los índices de morosidad de la banca mexicana respecto a un entorno global.**

*José Antonio Morales Castro, México.*

*Martín Abreu Beristaín, México.*

### **La innovación como estrategia competitiva de las empresas. Caso Uruguay.**

*Glenda Gómez de Olascoaga, Uruguay.*

### **El SOLVER como herramienta de análisis financiero aplicado al costeo directo en las PYMES industriales y de servicios, para toma de decisiones.**

*José Luis Magueyal, Salas, México*

*Rafael Espinosa Mosqueda, México.*

*Emigdio Archundia Fernández, México.*

### **Costes económicos y sociales de la epidemia de obesidad en México.**

*Mario Jesús Aguilar Camacho, México.*

### **Gestión en el ámbito de salud sustentable en Latinoamérica. Caso Uruguay.**

*Emigdio Archundia Fernández, México.*

*Graciela Climent, Uruguay.*

### **Servicios de Salud, Organizaciones Inteligentes? El caso uruguayo**

*Graciela Climent Cianciulli, Uruguay.*

### **Intervención para el cambio. Un estudio de caso.**

*Héctor Godínez Jiménez, México.*

*Ernestina I. Zapiain García, México.*

**Países inteligentes e inclusivos, retos y desafíos del Administrador. El Administrador como factor de inclusión social.**

*Fulvio Celauro Falcón, Paraguay.*

*Maura Lucía Olazar, Paraguay.*

**Sistema de Gestión Ambiental para la Facultad de Ciencias Económicas, UNA.**

*Lidia Rosa Saldivar de Salinas, Paraguay.*

**Diseño de un Modelo de comercialización para un centro de investigación.**

*Carmen Castrejón Mata, México.*

*Roberto Hernández Sampieri, México.*

**La Mentoría en México, más allá de un Concepto.**

*Fabiola Erazo Ordaz, México.*

*Emigdio Archundia Fernández, México.*

**Antropomarketing Holístico para Organizaciones Inteligentes.**

*Carlos Cavani Grau, Perú.*

**Propuesta de Fidelización en el sector hotelero en Morelia, para la competitividad de Michoacán.**

*Javier Chávez Ferreiro, México.*

*Luis Calderón Aguirre, México.*

*Miguel Ángel Guitrón Vargas, México.*

**¿Pueden los gobiernos ser inteligentes?**

*Pablo Trejo Pérez, México.*

**Organizaciones inteligentes en la sociedad digital para una gobernanza y sustentabilidad competitiva.**

*María Elena Acosta Velasco, México.*

**Organización inteligente, un ejercicio de gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad. Reflexiones desde el Consejo Iberoamericano de Administración.**

*Alejandro Chirino Sierra, México.*

**La formación de capital humano en las Organizaciones civiles**

*Gisela García García, México.*

**Sólo la ciudadanía responsable puede hacer posible el capitalismo sustentable.**

*Jorge I. Sarquís Ramírez, México.*

*Patricia Lagunes Domínguez, México.*

*Ricardo Carrera Hernández, México.*

## Perfil de los compiladores



**Héctor Godínez Jiménez**, comprometido con su profesión, Licenciado en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Especialista en Marketing de la de la Escuela Superior de Comercio de Lyon, Maestro y Doctor en Ciencias de Gestión de la Universidad de Ciencias Sociales de Grenoble Francia, prioritariamente se ha dedicado los últimos 25 años a la investigación y la docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana y desde hace más de 30 años tiene actividades empresariales en los sectores privado y público, es Director Asociado del Centro de Asertividad Empresarial.

Participa en actividades gremiales y ha ocupado diversas responsabilidades como Presidente y miembro del Comité Ejecutivo del Colegio de Profesionales en Administración y en la Federación de Colegios y Asociaciones del Estado de Morelos, ha sido Vicepresidente de la Zona Norte de la Organización Latinoamericana de Administración, y actualmente es Coordinador de la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración de la OLA.

Coautor del Libro: Enfoques del Marketing, Ed. UAMI, México, 2010, de los Libros colectivos: “Las MIPYMES en Latinoamérica” II, U. de Guanajuato, OLA, México, 2010, “Las MIPYMES en Latinoamérica” I EUMED, U. de Guanajuato, OLA, España-México, 2007, “La competitividad y calidad de las empresas en Latinoamérica”, Ed. GSB, México, 2007. Colaborador del libro “Marketing: enfoque Latino Americano”, Ed. Mc Graw Hill, México, 2000 y autor del libro de texto “Panorama de la Mercadotecnia” Ediciones UAM Iztapalapa, México 1999.

Entre otras actividades profesionales, ha ofrecido diversas conferencias sobre temas de actualidad en distintos foros, congresos y coloquios nacionales e internacionales, ha brindado asistencia técnica e igualmente ha impartido diversos cursos, talleres y seminarios de la disciplina para actualización en niveles de licenciatura y posgrado para diversas universidades e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.



**Blanca Elvira López Villarreal** cursó sus estudios universitarios de la Licenciatura en Administración con mención honorífica en la Facultad de Contaduría y Administración; la Maestría en Enseñanza Superior en la Facultad de Filosofía y Letras, con mención honorífica; Doctorado en Pedagogía en la Facultad de Filosofía y Letras, también con mención honorífica; los tres grados en la Universidad Nacional Autónoma de México. Realizó una Estancia Posdoctoral: en l'École des Hautes Études Commerciales, afiliada a la Universidad de Montreal, del 2001 al 2003. Además, estudio un Diplomado en Turismo hacia el desarrollo sustentable en el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM en 2011. Es profesora e investigadora Titular "C" del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, desde 1982.

En su acervo editorial se encuentran como publicaciones relevantes los siguientes títulos:

Casos de Mercadotecnia. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.

"Presencia Femenina y Cultura Organizacional: El Caso de la Universidad Autónoma Metropolitana". Revista del departamento de Economía de la UAM-I, 1995. Coautores: Azucena Romo y Pedro Solís.

"El Tema de Género en la Teoría de la Organización". Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, 1995.

"Modelo de Análisis de las Trayectorias de la Formación de las Académicas". Libro colectivo, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, 1996.

"Los Sistemas Flojamente Acoplados en el Análisis Organizacional". Revista Emprendedores, 1996. Coautor: Pedro Solís Pérez.

"Los Espacios Formales e Informales en las Organizaciones Postmodernas". Revista Emprendedores FCA, UNAM, 1997.

"Representación en grafos de un modelo tutorial de formación de investigadores". Denarius 3, Departamento de Economía, UAMI, 2001.

Antología de "Emprendedores: micro, pequeña y mediana empresa". División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAMI. 2002.

"La Conducta Humana: desde la perspectiva multidisciplinaria". Editorial Vertiente. Coautor Pedro López Díaz, 1998.

"Fray Servando, fugitivo y héroe". Coautoría con la Mtra. Rosa María López Villarreal y el Dr. Pedro López Díaz. Editorial Vertiente, 2001.

"Enfoques del Marketing". Coautoría con Dr. Héctor Godínez Jiménez. Universidad Autónoma Metropolitana. 2010.





**Alejandro Chirino Sierra** es un profesionista orientado a resultados nacido en la Ciudad de México. Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; Doctor Honoris Causa por la Universidad Andrés Bello de El Salvador; y por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa; docente del Programa de Posgrado en la Escuela Nacional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Autónoma de México; es Empresario en la Industria de las Artes Gráficas; Consultor y Director Asociado respectivamente del Centro de Asertividad Empresarial y de Coaching Group Consultores.

Su trayectoria gremial se traduce al ocupar la presidencia del Colegio Nacional de Licenciados en Administración Ciudad de México; la Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración; el Comité de Competencia Laboral en Administración de CONOCER; el Foro Nacional de Colegios de Profesionistas, Federación General; la Organización Latinoamericana de Administración; y el Consejo Iberoamericano de Administración.

Ha impartido más de cien conferencias sobre temas de actualidad en diversos foros, congresos y seminarios de Latinoamérica, el Caribe y Europa. Gobiernos, Instituciones de Educación Superior y agrupaciones de profesionistas a nivel nacional e internacional, lo han reconocido y condecorado por su trayectoria profesional; por su trabajo a favor de la sociedad; y por fortalecer las ciencias administrativas.

Su acervo editorial más relevante consta de compilaciones, entre otras: Una aproximación a la Administración en México, 1810-210; El andar del Administrador Latinoamericano; La expresión del Administrador Iberoamericano; El nuevo perfil del Administrador en Latinoamérica. Siglo XXI; Organizaciones y sustentabilidad. Un enfoque Latinoamericano; Desarrollo humano: Algunas miradas polifacéticas.

## **Dedicatoria**

*Esta obra está dedicada a los  
Fundadores de la Organización Latinoamericana de  
Administración, OLA, y sus Miembros, en el  
30º Aniversario de su Constitución.*

*“1984–2014 Año Internacional del  
Administrador Latinoamericano”*

## Acerca de la Obra

Este nuevo peldaño editorial es el resultado del esfuerzo de muchas voluntades a través de los años, acrisolados en un espacio denominado Organización Latinoamericana de Administración, que en el 2014 cumple 30 años; hablar de Organizaciones Inteligentes implica desde distintos enfoques disciplinarios de las ciencias Administrativas, abordar una complejidad actuante, orientada a la mejora de la organización misma y de su relación con un ámbito o sector específico de la sociedad en nuestro caso, latinoamericana.

Significa también sutileza, profundidad y visión propositiva por parte de los autores al abordar ésa temática diversa y evolutiva, lo cual constituye en sí mismo un reto, honrado en una concreción intelectual poco cultivada, que es la de escribir como parte de un ejercicio profesional. La gobernabilidad y la gobernanza son los hilos conductores propuestos para guiar y reunir estas aportaciones, lo que implica dos dimensiones en su tratamiento y entendimiento, las cuales buscan ser complementarias al momento de abordar esta complejidad, que de entrada es sumamente amplia y diversa.

No obstante, algunas temáticas dominan estas contribuciones que analizan, ejemplifican y proponen, a partir de vertientes políticas y metodológicas, principalmente en el campo la Salud, trabajos que utilizan como ejes temáticos las finanzas, la competitividad, la tecnología, los procesos de cambio orientados y la innovación; partiendo del hecho de que son variables que forman parte la inteligencia misma de las organizaciones públicas y privadas de distintas tallas, utilizables tanto en sus propósitos internos, como en la relación que mantienen con su entorno.

Dichas contribuciones discurren en torno a problemas que de entrada podemos considerar comunes en lo las perspectivas social y humana, pues forman parte del vetado cotidiano de nuestras sociedades latinoamericanas en esta coyuntura de su desarrollo; sin embargo aunque de entrada puedan considerarse ejemplos hasta cierto punto comunes, en realidad cabría analizar desde la disciplina de la administración, que tan distintos son a los de organizaciones situadas en países de otras latitudes.

Este esfuerzo más allá de las discusiones que puedan generar, es una evidencia de un esfuerzo compartido para edificar y fortalecer espacios y opciones de desarrollo tecnológico–cognitivo a partir de nuestra institución.

### Compiladores

**Héctor Godínez Jiménez**  
Coordinador  
Red Latinoamericana de  
Investigadores  
en Administración

**Blanca Elvira López Villarreal**  
Secretaria  
Red Latinoamericana de  
Investigadores  
en Administración

**Alejandro Chirino Sierra**  
Presidente OLA 2002-2006  
Presidente CIPAD 2005-2010



## Presentación

Cada año ingresan al sistema laboral profesional miles de egresados universitarios, pero sólo una pequeña minoría de estos nuevos universitarios ejercerá su profesión, de esto podemos deducir que hay una desconexión entre las necesidades del mercado laboral y las carreras elegidas por los jóvenes, en tanto que la gran mayoría de la ciudadanía en general y las empresas seguirán quejándose de la falta de profesionales altamente calificados.

En general, a nivel de Latinoamérica, los profesionales necesitan ser formados y capacitados día a día para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado altamente competitivo y que aunque no parezca, se hace cada vez más pequeño a consecuencia de esta globalización, con paradigmas cambiantes cotidianamente.

Con esta obra deseamos y esperamos que los profesionales de la Administración y de carreras afines sean capaces de enfrentar estos desafíos.

Se hace imprescindible invertir tiempo, mucho tiempo, para la capacitación continua de los profesionales. Esta inversión debe dirigirse, además, a lo que ya han hecho nuestros colegas que publican en este libro, es decir a *la Investigación*; medio primordial para el ahondamiento de problemáticas que se presentan en el cotidiano de nuestra Latinoamérica toda y que pretende dilucidar, mediante el análisis sistemático y objetivo del material presentado aquí, las herramientas y conceptos que sean válidos y aporten al conocimiento y formación continua de los Administradores.

**L.A. Maura Lucía Olazar**  
Presidente 2012-2014  
Organización Latinoamericana de Administración

## Prólogo

Es para mí un gran placer, honor y compromiso como Presidente de la Organización Latinoamericana de Administración realizar el Prólogo de esta magnífica obra de la *Red Latinoamericana de Investigadores en Administración*, Organización dependiente de la OLA.

Al tener como finalidad el perfeccionamiento científico y la consolidación de los profesionales universitarios de las Ciencias de la Administración, este tipo de publicaciones nos permite alcanzar un mejor ejercicio profesional.

La obra provoca la integración de los profesionales de la Administración de América Latina, en la búsqueda de lograr su superación y desarrollo profesional, científico y académico, como aporte al desarrollo, a la formación integral y humanista, económico y social de las sociedades del continente, fomentando la evolución profesional del Administrador, a través de la actualización y educación continua. Todo esto es el Marco de los Fines y Principios de esta Organización que hoy me toca presidir gracias a la confianza depositada en mi persona por el Acto Asambleario.

El presente documento espera aportar en la formación académica y profesional del Administrador para una Ciencia en Administración moderna e innovadora, al promover y estimular el estudio e investigación que abonen en futuras ediciones que formarán parte de la Biblioteca de la OLA y estarán a disposición de todos los asociados.

En esta publicación denominada tan acertadamente “*Organizaciones Inteligentes. Gobernabilidad y Gobernanza en entornos sustentables de Latinoamérica*”, recopilada en el año 2013, se abarcan temas de actualidad y situaciones específicas de los países miembros como “El impacto de las inversiones en activos intangibles sobre la rentabilidad financiera de las PYMES en la ciudad de Trujillo, Perú: Caso Sector Alimenticio.” Donde el estudio de las inversiones en activos intangibles tecnológicos son consideradas un factor esencial para la competitividad de las empresas alimenticias, pretendiendo cuantificar el impacto sobre la competitividad medido con la rentabilidad financiera, donde la gestión de los activos intangibles tecnológicos y la innovación serán en definitiva un factor para lograr y mantener la competitividad de las mismas.

La “*Evaluación de la administración inteligente de las carteras de crédito a través de los índices de morosidad de la banca mexicana respecto a un entorno global*”, propone la construcción de un tema actual enfocado desde la administración más inteligente, el cual pretende evaluar a través de la administración de las carteras de la banca mexicana, sobre la base analítica de los índices de morosidad de las carteras de créditos totales, de créditos comerciales, de créditos al consumo y las carteras de créditos de vivienda, en los 57 bancos que operantes en México antes de la crisis del 2008 y después de la misma, con una revisión detallada.

Con *“La innovación como estrategia competitiva de las empresas. Caso Uruguay”*, la investigadora pone a consideración un tema que desde su perspectiva hasta hace poco no era considerada un tema propio de la Administración, sino una derivación de la creatividad, el cambio organizacional y el avance tecnológico, pretendiendo demostrar que hoy día se entiende por innovación, la explotación exitosa de una nueva idea, cambiando lo existente e introduciendo novedades.

*“El SOLVER como herramienta de análisis financiero aplicado al costeo directo en las PYMES industriales y de servicios, para toma de decisiones”*, plantea que los costos se configuran como pilares básicos de las empresas, ya que pretenden en este contexto, dar respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones que cambian continuamente. Pensar en diseñar nuevos modelos financieros, para maximizar utilidades al optimizar la mezcla productiva total, formando parte del camino hacia el éxito económico. Las PYMES utilizan herramientas computacionales y contables comerciales para la obtención de la información financiera, pero éstas aún no utilizan las herramientas básicas que se encuentran incluidas en los programas de Microsoft® Office, como es el caso del SOLVER que es una herramienta que puede ser utilizada para validar la mezcla productiva en términos de marginalidad y que optimice las utilidades partiendo del costeo directo, y que esto contribuyan en la toma de decisiones empresariales.

*“Costes económicos y sociales de la epidemia de obesidad en México”*, tiene como antecedente que en el año 2012, México obtuvo el primer lugar en obesidad a nivel mundial. El investigador pone sobre la mesa las consecuencias en enfermedades crónicas producidas por la obesidad y que han rebasado ya la capacidad de respuesta del sistema de salud pública mexicano, convirtiéndose en una verdadera plaga de salud pública. Con este caso se proponen las bases para establecer un impuesto especial a las empresas que produzcan, comercialicen o publiquen productos alimenticios no nutritivos, conocidos como “comida chatarra”.

Los autores de *“Gestión en el ámbito de salud sustentable en Latinoamérica. Caso Uruguay”*, proyectan a la administración en salud o administración sanitaria como la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las organizaciones públicas y privadas orientadas al cuidado y fomento de la salud, con la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

*“El administrador en salud”*, debe ser considerado como un profesional de la salud, desde el punto de vista directivo, haciendo un recorrido por los cambios que se deben dar dentro de la organización y que los autores consideran imprescindibles para derivar en eficiencia y eficacia.

En *“Servicios de Salud, Organizaciones Inteligentes?”* La autora abarca los conceptos de Organizaciones Inteligentes desde la perspectiva uruguaya, abordando la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo entre otros, como insumos en la construcción de organizaciones inteligentes.

*“Intervención para el cambio”*. *Un estudio de caso*, nos expone el caso de un organismo público descentralizado probado con éxito en el ámbito del Gobierno Federal Mexicano,

cubriendo las etapas de exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, evaluación y terminación del cambio planteado dentro del Programa de Innovación y Calidad del gobierno.

El autor de *“El Administrador como factor de Inclusión Social”*, traza la Inclusión Social como el proceso de integración y participación de una persona, excluida socialmente, que le permita el desarrollo de su proyecto de vida en un marco de convivencia, y el pleno ejercicio de lo que define como sus Derechos Sociales. Con la utilización de herramientas para la inclusión como las define en superávit fiscal, superávit comercial, el desendeudamiento, acumulación de reservas en la Banca Central, optimización del Presupuesto General de Gastos de la Nación entre otras medidas para alcanzar una plena Inclusión de la Sociedad toda. Todo desde la perspectiva de la distribución equitativas de la riqueza, no de la riqueza del rico al más pobre, sino de la riqueza del Estado como Recursos del Estado; la distribución más equitativa del acceso al trabajo, a la educación, a la salud y la vivienda.

Forma parte del presente trabajo, un diseño del *“Sistema de Gestión Ambiental para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción”*, de Paraguay, como resultado de la investigación en dicha institución en el año 2012. Con la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental basado en el ciclo de mejora de Deming, las instituciones universitarias que lo adopten tendrán la posibilidad de corregir problemas de deterioro físico ambiental, concientizar e involucrar a los miembros de la comunidad universitaria con la finalidad de posibilitar la optimización de los recursos a corto, mediano y largo plazo, permitiendo un desarrollo equilibrado y sustentable.

Para el *“Diseño de un modelo de comercialización para un centro de investigación”*, los autores exponen su investigación acerca de los factores que han incidido en la falta de comercialización de los productos desarrollados por estos centros en el Estado de Guanajuato, México, elaborando una propuesta enfocada al modelo de comercialización donde se permita lograr que esos productos satisfagan las necesidades existentes en el mercado.

*“La mentoría en México, más allá de un concepto”*. El título definido por los autores en el marco del aprendizaje referido a las competencias complejas se presenta en las rupturas de conocimientos, es allí donde el significado de la palabra mentor toma relevancia como la herramienta utilizada para amalgamar el conocimiento explícito y tácito con metas y acciones concretas para lograr la correlación organizacional e individual bajo el perfil del mentor, transformando sus conocimientos en pro del éxito de la organización.

*“Antropomarketing holístico para organizaciones inteligentes”*, afirma el autor que las decisiones de las organizaciones requieren como condición comprender la naturaleza antropológica de las decisiones de las personas consumidoras y que estos actos representan experiencias históricas.

El autor del trabajo *“¿Pueden los gobiernos ser inteligentes?”*, propone debatir sobre las definiciones de los tipos de inteligencia y su proceso de recolección de información, análisis y diseminación pertinente acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización. De esta forma, según el autor, se darán pasos importantes

para conocer como la inteligencia organizacional puede servir a la práctica de gobiernos eficientes y eficaces.

Con la *“Propuesta de fidelización en el sector hotelero en Morelia, para la competitividad de Michoacán”*, los autores del estudio nos plantean que a través de programas de promoción de fidelización orientados a los huéspedes que repiten su estancia en un mismo hotel, pueden quitar provecho de este nicho de mercado como oportunidad para incrementar la competitividad de sus hoteles.

Para asegurar una gobernanza y sustentabilidad altamente competitiva, la autora de *“Organizaciones inteligentes en la sociedad digital para una gobernanza y sustentabilidad competitiva”* nos plantea que la forma de dar respuesta a esta necesidad es la de aprender a aprender.

Desde las *“Organizaciones Inteligentes, un ejercicio de gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad. Reflexiones del Consejo Iberoamericano de Administración”*, el autor plantea que, sin importar el sector o el tamaño de la organización, todas tienen que tomar decisiones adecuadas que redimensionen su función. Para ello se requiere talento humano con la capacidad de detectar oportunidades y hacer que estas organizaciones sean más productivas y competitivas.

No menos importante, simplemente por una cuestión de ordenamiento, *“La formación de Capital Humano en las Organizaciones Civiles”* nos trae la relevancia y el significado tan importante que en la actualidad las organizaciones desarrollen el talento humano de quienes la conforman para capitalizarlos en un mejor desempeño humano y organizacional. En la medida en que esto se desarrolle nos permitirá llevar a cabo procesos que permitan la interiorización de los valores que la organización promueve hacia el exterior de la misma, fortaleciendo al capital humano y la organización.

Por último, en el texto *“Sólo la ciudadanía responsable puede hacer posible el capitalismo sustentable”*, los autores invitan a reflexionar sobre las perspectivas de un capitalismo sustentable basado en la ética entre consumidores y productores para dirigir esfuerzos hacia la responsabilidad social.

Con la seguridad que le quitarán siempre el mejor provecho a este trabajo y que el mismo redunde en beneficios de la formación académica y profesional del Administrador para una Ciencia en Administración más sustentable, quiero reiterar mis felicitaciones a los miembros de la RED por tan excelente trabajo.

**L.A. Maura Lucía Olazar**

Presidente 2012-2014

Organización Latinoamericana de Administración





Portada: **Máquina del tiempo.**

Autor: Racufi (Raúl Cruz)  
Técnica: Lápices de cera - Digital.  
Medidas. 25.3 x 37.3 cm  
Año: 1990.  
**México.**  
[www.racufi.com](http://www.racufi.com)

# **Organizaciones Inteligentes.**

## **Gobernabilidad y Gobernanza en entornos sustentables de Latinoamérica. 2013**



**El impacto de las inversiones en activos intangibles  
sobre la rentabilidad financiera de las PYMES  
en la ciudad de Trujillo, Perú: Caso Sector Alimenticio.**

*Dr. Luís Alberto Benítez Gutiérrez  
Universidad Nacional de Trujillo.  
Facultad de Ingeniería,*

*Departamento de Ingeniería Industrial.*

*Dr. Rafael Espinosa Mosqueda  
Universidad de Guanajuato.  
División de Ciencias Sociales y Administrativas,*

*Campus Celaya-Salvatierra.*

**México.**

## **Resumen**

En la nueva economía, las inversiones en activos intangibles tecnológicos son consideradas un factor esencial para la competitividad de las empresas. A diferencia de otros factores productivos que se deprecian con el uso, los activos intangibles tecnológicos son diferentes en la creación de valor sostenible.

Un objetivo de la presente investigación es avanzar en el conocimiento del impacto de las inversiones en activos intangibles sobre la rentabilidad financiera de las PYMES, definiendo y delimitando el activo intangible generado por la Tecnología de la Información y Comunicaciones (TICs); con ello la investigación pretende cuantificar el impacto sobre la competitividad medido con la rentabilidad financiera. Para ello, se contrastó los resultados obtenidos en una muestra de 50 empresas que invirtieron en activos intangibles tecnológicos (TICs) en el periodo 2004 – 2008, en diez sectores económicos de Trujillo, Perú, mostrando los resultados del sector alimentario cuya muestra fue de siete empresas.

### **Palabras clave:**

Gestión de la innovación, activos intangibles tecnológicos, competitividad, métodos de desarrollo.

## **Introducción**

Actualmente existen en el Perú más de 660,000 empresas formales de las cuales el 94% son microempresas y el 4% son pequeñas y medianas empresas (PYMES), según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009:15). Cada año la creación de nuevas PYMES oscila en torno al 13%, sin embargo, son muy pocas, en torno a un 25%, las que sobrevivan, más allá de los 4 años.

La prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de reservas laborales, de sus tasas de interés, el tipo de cambio y las economías de

escala como insiste la economía clásica, se tiene un enfoque defectuoso de interpretar las verdaderas fuentes de ventajas competitivas (Porter, 2007:48).

Necesitamos nuevos planteamientos y nuevas actitudes para crear valor empresarial y aumentar las posibilidades de sobrevivir y prosperar. La Gestión de los activos intangibles tecnológicos y la innovación son en definitiva un factor esencial para lograr y mantener la competitividad de las empresas (Vargas et al., 2003:14).

Hamel (2008:9), describe que la evolución competitiva siempre ha favorecido a las empresas que pueden hacer más por menos, y esto es igualmente cierto en la innovación como en cualquier otra función o actividad. Esto requerirá mejoras drásticas y permanentes en la productividad de la innovación. La relación que existe entre el stock de activos intangibles tecnológicos, aproximado a partir del gasto en I+D y de los pagos por derechos de patente, y los resultados de la empresa desarrolla Álvarez (2006:25-26) y obtiene que la relación entre estas variables varíe en función del esfuerzo tecnológico que hayan realizado las empresas.

### **Descripción del problema**

Milesi (2000:20), describe que existe una proporción muy reducida de firmas con elevada competencia tecnológica, la cual, si existe, tiene un carácter poco sistémico; además problemas tecnológicos en las redes productivas a las que pertenecen (Albornoz y Yoguel, 2004: 65) y en los sistemas locales en los que actúan (Yoguel y Boscherini, 2001:15) en todos los cuales el tamaño se convierte en un factor diferenciador. Lo anterior ha puesto de manifiesto el debilitamiento y/o ruptura de las cadenas productivas, lo que constituye un elemento limitante para el desarrollo de procesos de aprendizaje.

En las PYMES del Perú se aprecia una insuficiente inserción en los mercados nacionales y extranjeros. Es así que la falta de un sentido de asociatividad y

cooperación empresarial, hacen que en muchos casos no se pueda contar con una oferta necesaria para abastecer adecuadamente a los mercados locales o externos (CONDEMYPE: 2008:20).

De acuerdo a los últimos resultados de índice de competitividad del Institute for Management Development (IMD), el Perú pasó a ocupar el puesto 37 de un total de 57 economías, lo que significa un retroceso relativo de 2 puestos respecto a las mediciones del año anterior cuando la muestra era de 55 países.

El ranking del IMD mide “la capacidad de los países para mantener un ambiente que sostenga la competitividad de las empresas” tomando en consideración, el desempeño económico; la eficiencia gubernamental; la eficiencia en los negocios; y la infraestructura (PERU COMPITE 2009:15).

### **Delimitación de la investigación**

La investigación cuantifica el impacto sobre la rentabilidad de los accionistas y sobre la rentabilidad de los activos. Para ello, se contrastaran los resultados obtenidos en las empresas que invierten activos intangibles tecnológicos. En la investigación se define y delimita el activo intangible generado por el Sistema de Información Empresarial (SIE) basado en las TIC´s como variables explicativas de la competitividad de las PYMES.

Además, se realizan análisis desde sobre el análisis descriptivo de la situación de las PYMES de cómo desarrollan sus procesos de acumulación de activos intangibles tecnológicos, y lo relativo al análisis de impacto en función la evolución de las inversiones realizadas en TIC´s en un horizonte de cinco años; con ello se cuantifica el impacto, tanto en valores absolutos como relativos, del sector de alimentos en la ciudad de Trujillo.

## **Justificación**

La elección del tema estuvo motivado el interés académico existente en el impacto de las inversiones en el SIE, basado en las TIC's, incrementado por la falta de investigaciones rigurosas que permitieran afirmar la existencia de impacto y, a su vez, cuantificarlo; poder contribuir al avance del conocimiento, en un área de investigación relativamente joven, es siempre un punto fuerte a la hora de elegir un tema de estudio. Otro punto es el interés para la sociedad de la información que despierta el tema, tanto a nivel Regional como Nacional. La segunda razón, tan importante como la primera, es la de contribuir en la implantación de un sistema de gestión de la innovación en las PYMES y beneficiarse a nivel competitivo y de resultados.

## **Problema**

¿Ejercen alguna influencia significativa la acumulación de activos intangibles tecnológicos en los resultados empresariales de la PYME en la ciudad de Trujillo?

## **Objetivo general**

Analizar el efecto que la inversión y métodos de activos intangibles tecnológicos tiene sobre los resultados de las PYMES del sector económico de alimentos de la ciudad de Trujillo.

## **Marco conceptual**

En los siguientes apartados se analiza en profundidad la literatura existente sobre el impacto de las empresas que invierten en el SIE basadas en las TIC's.

### *Aspectos conceptuales*

El enfoque dinámico de la innovación descansa en la teoría de Recursos y Capacidades y la Economía Evolucionista, según la cual la tecnología es, en esencia, un conjunto de conocimientos que residen tanto en los productos en los que se plasma de forma material, como en las personas y las organizaciones que participan en su concepción, desarrollo y aplicación (Nieto y Quevedo; 2002:25-44).

### *Concepto de Innovación.*

En la presente investigación vamos a utilizar la definición recogida en el Manual de Oslo (2005:65), que alude a la innovación como la implementación de un producto o proceso productivo novedoso o significativamente mejorado.

### *Tipos de Innovación.*

Suárez, (2007:125), clasifica de la innovación en:

- Innovación de producto: consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado.
- Innovación de proceso: Consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Es una nueva forma de trabajar.
- Innovación en métodos de Gestión empresarial: Comprende las innovaciones que no se pueden clasificar en las anteriores categorías, como las realizadas en el ámbito comercial (incluido el marketing), financiero y organizativo, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa. Pueden considerarse una variante de la innovación del proceso. Son cambios que facilitan el acceso al conocimiento y aprovechamiento en mejores condiciones los recursos materiales y financieros (D.D.I; 1999:37).
- Innovación incremental: Consiste en pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien



aisladamente son poco significativas, cuando suceden continuamente, pueden constituir una base permanente de progreso.

- Innovación radical: consiste en nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.
- Innovación Tecnológica: La innovación es un proceso que genera nuevo conocimiento, y en ocasiones, genera nuevas tecnologías susceptibles de ser aplicadas a productos, procesos de producción y de gestión.

### *Fuentes Tecnológicas para la Innovación.*

Las fuentes de innovación están ligadas al stock de conocimiento que desencadena el aprendizaje. Según proceda el conocimiento inicial del interior o exterior de la empresa, se habla de fuentes de innovación internas y externas. Las fuentes internas están muy vinculadas al propio aprendizaje; las externas más bien constituyen información nueva, es decir, conocimientos que circulan en el entorno de la empresa y que pueden ser absorbidos y, en base a ellos, generar nuevos productos y procesos. Más concretamente se identifican las siguientes fuentes de innovación según López et al., (2003:7-18).

## **Material y métodos**

### *Población*

### *Investigación cuantitativa*

La investigación que es objeto de esta tesis doctoral parte de la población total de empresas que invirtieron en TIC's en Trujillo durante el periodo 2004-2008. Para ello fue necesario realizar un proceso de preparación y depuración a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de La Libertad y de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV). Partiendo de la

población inicial, el objeto de la depuración fue eliminar aquellas empresas que no están invirtiendo en activos intangible tecnológicos.

Tabla 1

Distribución de empresas por sectores que componen la muestra de estudio

Sector	Número de Empresas
Alimentación	7
Energía y Construcción	13
Maquinaria y Material Eléctrico	6
Textil y Confecciones	4
Edición y Artes Graficas	2
Productos Químicos	3
Bebidas	2
Metalurgia y Fundición	5
Minería e Hidrocarburos	6
Servicios y Otros	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Debido a la elevada dispersión y heterogeneidad de las empresas que forman la población, no hay un tamaño muestral idóneo. Por ello se ha pretendido llegar al máximo de la población. Partiendo del universo de 90 empresas que invierten en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) se identificó una muestra

oportunistica de 50 empresas. Así pues, la información alcanzada representa unos 55% de la población clasificadas en 10 grupos o sectores cuya distribución se resume en la tabla1.

## Resultados

### *Impacto sobre la rentabilidad: análisis econométrico*

En este apartado se recogen los resultados obtenidos en las diversas especificaciones del modelo propuesto en forma global y por sectores de la muestra seleccionada:

### *Modelo econométrico básico-Global*

Los resultados de la aplicación del modelo a datos anuales, para el 2004-2008 en 50 empresas distribuidas por 10 sectores, es la siguiente:

$$Y_{it} = b_1(X_{1it}) + b_2(X_{2it}) + u$$

Donde:

$Y_{it}$  = Rentabilidad Financiera (ROE) de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$X_{1it}$  = Inversión en TIC's de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$X_{2it}$  = Ratio: Inversión TIC's/Actividad Total de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$i$ =el orden correlativo de las empresas (50)

$t$ = el periodo de análisis (5 años)

Tabla 2

Resultados de los parámetros modelo econométrico Global

Parámetros	Valores
b1	-2.81268e-007
b2	1.88612e+000
U	-1.39889e-002

$$Y = -0.000000281268X_1 + 1.88612X_2 - 0.0139889 \dots \dots \dots \text{Ecuación tabla 2}$$

Contraste de validez en el modelo básico.

El proceso de contraste y validación del modelo se realizó con los siguientes criterios:

Contraste conjunto de significación de parámetros-distribución F de Snedecor.  
Contraste de significación a partir del coeficiente de determinación. Contraste de significación del coeficiente de determinación ajustada. Nivel de confianza 95 por ciento.

Gráficas de dispersión.

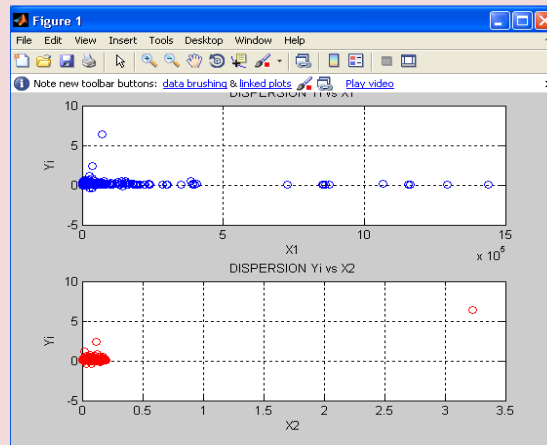
Tabla 3

Resultados Criterios de validez modelo econométrico Global

Criterios de validez	Valores
Coefficiente de correlación múltiple	0.855
Coefficiente de determinación ( $R^2$ )	0.731
Coefficiente de determinación Ajustada	0.729
Error estándar de regresión múltiple	0.235
Numero de observaciones en regresión	250
F(2,250)	336.99

Figura 2

Figura de dispersión variable dependiente (ROE) y variables independientes( $X_1$ ,  $X_2$ )



Se procedió a realizar un análisis al objeto de conocer el impacto de las variables exógenas o externas (Nivel de inversiones en Tics y Ratio de Inversiones) sobre la rentabilidad financiera (ROE) para una muestra de 50 empresas. En la tabla 3 y la figura 2 se muestra el valor de las medidas de contrastes de significación estadística: Contraste de significación a partir del coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) y la distribución F de Snedecor.

El análisis de correlaciones, recogido en la tabla 3, muestra que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la variable dependiente y el ratio de inversiones en activos de intangibles tecnológicos en información y comunicaciones.

Incidencia de las inversiones en Activos Intangibles Tecnológicos, para empresas del sector Alimentación. Los resultados de la aplicación del modelo a datos anuales, para el 2004-2008 en 7 empresas correspondiente al sector alimentación, son los siguientes:

*Modelo Económico a desarrollar:*

$$Y_{it}(Roe) = u + B_1(X_{1it}) + B_2(X_{2it}) + B_3(X_{1it})(X_{2it}) + B_4(X_{21it}) + B_5(X_{22it}) + B_6(X_{1it})(X_{22it}) + B_7(X_{21it})(X_{2it}) + B_8(X_{21it})(X_{22it})$$

Donde:

$Y_{it}$  = Rentabilidad Financiera (ROE) de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$X_{it1}$  = Inversión en TIC's de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$X_{it2}$  = Ratio: Inversión TIC's/Actividad Total de la empresa  $i$  en el periodo  $t$

$i$ =el orden correlativo de las empresas (7), del sector alimentación.

$t$ = el periodo de análisis (5 años)



Tabla 4

Resultados de los parámetros modelo econométrico Sector Alimentación

Parámetros	Valores
U	-1.16876e-001
B1	7.27843e-007
B2	5.20918e+000
B3	-7.97362e-005
B4	3.68442e-011
B5	-3.44518e+000
B6	7.07388e-004
B7	-2.61843e-010
B8	-7.46794e-010

Modelo Econométrico del Sector Alimentación:

$$Y = -0.116876 - 0.000000727843X_1 + 5.20918X_2 - \dots - 0.00000000746794X_{12}X_{22}$$

Ecuación tabla 4.

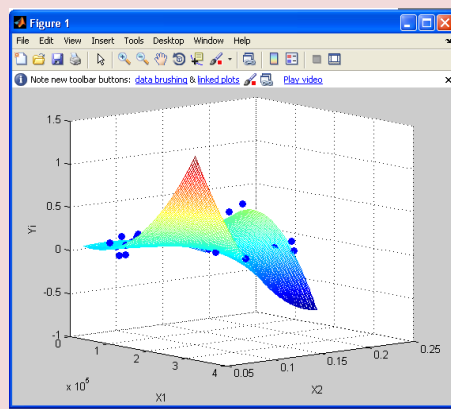
Tabla 5

Resultados Criterios de validez modelo econométrico Sector Alimentación.

Criterios de Validez	Valores
Coefficiente de correlación múltiple	0.671
Coefficiente de determinación ( $R^2$ )	0.450
Coefficiente de determinación Ajustada	0.416
Error estándar de regresión múltiple	0.076
Número de observaciones en regresión	35
F(2,35)	13.5

Figura 3

Malla tridimensional de dispersión variable dependiente (ROE) y variables independientes ( $X_1$ ,  $X_2$ )-Sector Alimentación.



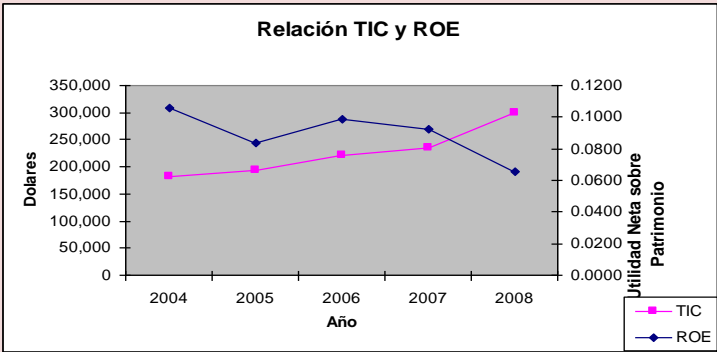
En la tabla 5 y la figura 3 se muestra el valor de las medidas de contrastes de significación estadística: Contraste de significación a partir del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y la distribución F de Snedecor, para una muestra de 7 empresas del sector alimentación. Se demuestra una correlación significativa entre

las variables ROE y Ratio de Inversiones en la ecuación 4.2 se observa un parámetro B2 con valor positivo alto de 5.20918. En la malla tridimensional que relaciona la variable dependiente (Yi) con las dos variables independientes (X1 y X2) se observa dos observaciones no correlacionados.

4.1.2.1. Comparación de la tendencia entre las variables: Exógenas y endógenas del estudio-sector alimentación. En las siguientes graficas se aprecia los resultados respecto a la evolución de crecimiento de las variables en estudio durante los periodos 2004-2008

Figura 4

Evolución Inversiones en TIC´s y ROE-Empresa sector alimentación  
(Código 01AAL)

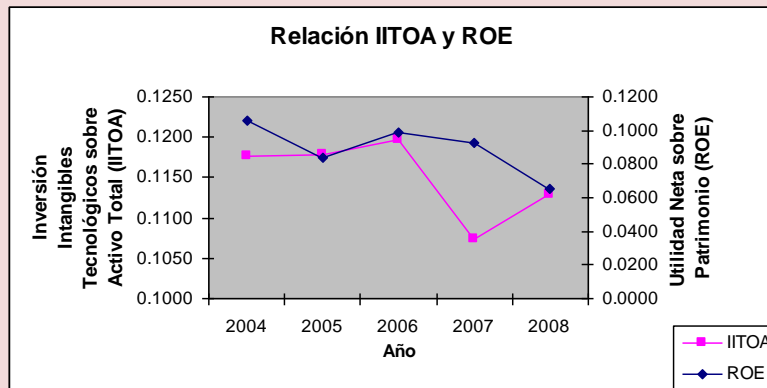


Fuente: Estados financieros de la empresa y elaboración propia

Para esta empresa se aprecia una tendencia creciente en los cinco años en las inversiones en TIC´s sin embargo la tendencia en la rentabilidad financiera es contraria (Figura 4).

Figura 5

Evolución Inversiones en Ratio de inversiones en TIC´s/AT y ROE-Empresa sector alimentación (Código 01AAL)

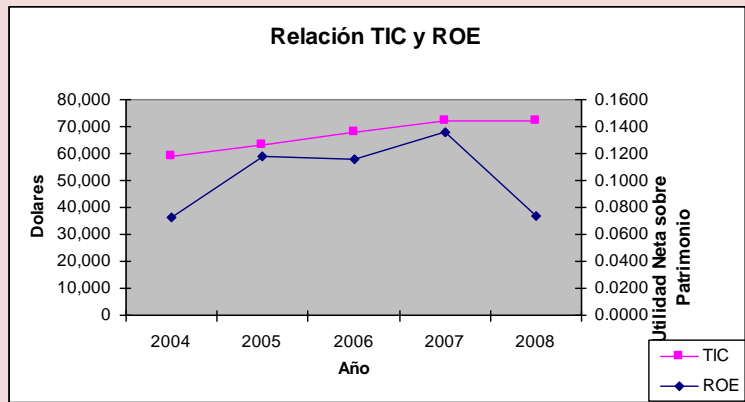


Fuente: Estados financieros de la empresa y elaboración propia.

La tendencia de las variables Ratio de inversiones en TIC´s/At y ROE es similar entre los años comprendidos, 2005-2007. En el último año del 2008 las inversiones en TICs aumentan y la rentabilidad financiera disminuye. La explicación es que, las inversiones en TICs tienen efectos para el siguiente periodo de gestión, según confirma en su investigación Álvarez (2006:34).

Figura 6

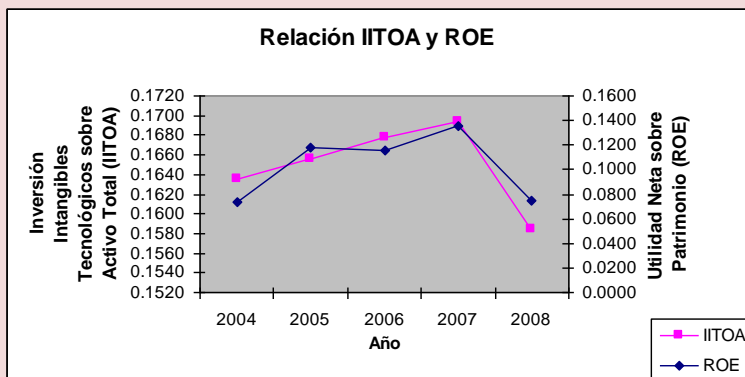
Evolución Inversiones en TIC's y ROE-Empresa sector alimentación (Código 04ACA)



Fuente: Estados financieros de la empresa y elaboración propia

Figura 7

Evolución Inversiones en Ratio de inversiones en TIC's/AT y ROE-Empresa sector alimentación (Código 04ACA)



Fuente: Estados financieros de la empresa y elaboración propia.

Para el caso de esta empresa (Código 04ACA) del sector alimentación, se puede apreciar una correlación de las tendencias entre las variables endógenas (ROE) y las variables exógenas (Inversiones en TIC's (Figura 7). En lo referente a la relación de tendencias entre el ratio de inversiones de TIC's/Activo Total y ROE, se aprecia una tendencia creciente desde los años 2004 al 2007 y luego cae en el último año del 2008, para ambas variables la tendencia es la misma en los cinco años.

## **Discusión de resultados**

*Impacto de las inversiones en activos intangibles de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) sobre la rentabilidad (ROE).*

Al considerar la rentabilidad financiera (ROE) como variable endógena ( $Y_{it}$ ), las variables; inversión en TIC's ( $X_{1it}$ ) y ratio de inversiones en TIC sobre Activo total ( $X_{2it}$ ) como variables exógenas. Los datos utilizados en este caso corresponden a 50 empresas, distribuidas en 10 sectores económicos, con un total de 250 observaciones. Se aplicó el análisis de correlaciones, cuyos resultados se aprecia en las tablas (2 y 3), muestra que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la variable endógena y las variables exógenas.

El proceso de contraste y validación del modelo (Ecuación de la tabla 2) se realizó con las medidas y contrastes; distribución F de Snedecor y del coeficiente de determinación.

La prueba de F Snedecor permitió decidir sobre la significación conjunta de los parámetros del modelo (Ecuación de la tabla 2), el resultado arrojó un valor de  $F(2,250) = 336.99$  superior al valor referencial de las tablas estadísticas  $F_{0.05}(2,248) = 3.00$  a un nivel de confianza del 95 por 100. Con este resultado el modelo es estadísticamente significativo.

El contraste de significación a partir del coeficiente de determinación se puede interpretar como la proporción de la variación de la variable endógena ( $Y_{it}$ ) que

quede explicada por la regresión, es decir, que son capaces de recoger las variables exógenas ( $X_{1it}$ ,  $X_{2it}$ ) incluidas en el modelo. En nuestro estudio, el coeficiente de determinación para 250 observaciones había dado un valor de  $R^2=0.731$ ; por tanto,  $R = \sqrt{0.731}$ , que por ser superior al valor de 0.2732 de la tabla estadística, permite asegurar la existencia de una auténtica correlación entre las variables rentabilidad financiera e inversiones en TIC's.

El diagrama de dispersión (Figura 2) se aprecia una mejor correlación entre la variable  $Y_{it}$  y la variable exógena  $X_{2it}$  (Ratio de inversiones en TIC's/Activos)

En lo que se refiere al análisis sectorial, se ha obtenido que para las empresas agrupadas en el sector alimentación, las inversiones en activos TIC's afecta de forma positiva y estadísticamente significativa a la rentabilidad financiera de la empresa (figuras 4 y 5) para una muestra de 35 empresas y un nivel de confianza del 95 por 100.

## **Conclusiones**

La presente investigación mostro la suficiente evidencia empírica suficiente para poder afirmar que las inversiones en activos intangibles en TIC's, tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad financiera, que se traduce en una mayor competitividad.

La colaboración para la innovación permite que la pequeña y mediana empresa estreche relaciones con sus proveedores y canales de distribución mejorando las condiciones en las transacciones, combatiendo así uno de los puntos fuertes típicamente asociados a las empresas de mayor tamaño.

Una de las principales aportaciones de esta investigación es la preparación de una base de datos de empresas por sectores de tamaño mediano con inversiones en TIC's que contiene todas las informaciones relativas a sus cuentas anuales, sus ratios y a las inversiones en activos intangibles.

Esta base de datos servirá en el futuro para realizar diferentes investigaciones que permitan profundizar el conocimiento de este conjunto de empresas.

## Fuentes de consulta

Albornoz, F y Yoguel, G. 2004. "Competitiveness and Production Networks - A Conceptual Development Applied to the Argentine Automotive Sector", Revista Industrial and Corporate Change, ISSN: 1464-3650, Vol.13: 4. Buenos Aires.

Álvarez, J .2006."Valoración de activos intangibles: El Sistema de Información Empresarial". Documento de Trabajo 0503, pp-25-26.Universidad Complutense de Madrid.

Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. 2008. "Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa 2005-2009", Editorial Impresora Amarilys, pp20, Lima.

D.D.I. (1999). "Manual de innovación para pequeñas y medianas empresas", Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, Ministerio de Economía y Hacienda, pp. 37 Madrid.

Hamel, G. (2008). "Como innovar en una era de austeridad". Harvard Business Review. Noviembre. pp. 9-10. Chile.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009) "Medianas y pequeñas empresas lideran generación de empleo"; Publicación N° 091-Julio, pp. 15. Lima.

López, N., Montes, J.M. y Vázquez C. J. (2003). "Fuentes tecnológicas para la innovación. Algunos datos para la industria española", Vol. 8: 7-18. Madrid.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2009). "Competitividad plan de mejora del clima de negocios" Consejo Nacional de la Competitividad.-Perú compite. pp. Lima.

Milesi, D. (2000). "Del ajuste macro a la competitividad micro: el caso de las PYMEs industriales argentinas," Documento de Trabajo N° 20, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel y en [www.littec.ungs.edu.ar](http://www.littec.ungs.edu.ar)., consultado el 21 de Enero del 2009.

Nieto, M. y Quevedo, P. (2002). Variables estructurales, capacidad de absorción y esfuerzo innovador en las empresas manufactureras españolas", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14: 25-44. Barcelona.

OCCDE. (2002). Manual de Frascati. "La mediación de las actividades científicas y tecnológicas, centro para el desarrollo Tecnológico Mundial", pp. 86. Madrid.

Porter. M. 2007. "Las ventajas competitivas de las naciones", Harvard Business Review, pp. 48. Chile.

Suárez, J. L. (2007). "Innovación industrial en Asturias. 100 hechos destacables," Ed. Madu, pp.125.Granda – Siero, Asturias.

Vargas et al. 2003. "La relación entre métodos de desarrollo, intangibles tecnológicos y resultados empresariales: Una aplicación al sector intensivo en tecnología en España." 3era. Conferencia Iberoamericana de Innovación y Gestión. Sao Paulo – Brasil.

Yoguel, G. y Boscherini, F. 2001, "El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del ambiente: el caso de firmas industriales argentinas pertenecientes a distintos sistemas locales", Revista Desarrollo Económico, [www.business.auc.dk](http://www.business.auc.dk). Consultado el 15 de Febrero 2009. Buenos Aires.



**Evaluación de la administración inteligente de las carteras de crédito a través de los índices de morosidad de la banca mexicana respecto a un entorno global.**

*Dr. José Antonio Morales Castro*

*Docente-investigador en el Instituto Politécnico Nacional,  
Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan.*

*Dr. Martín Abreu Beristaín*

*Profesor Investigador en la Universidad Autónoma Metropolitana,  
Unidad Iztapalapa, Área de Investigación Planeación Estratégica de las Empresas,  
Cuerpo Académico Estrategia Empresarial Mexicana.*

**México.**

## **Resumen**

Se propone un nuevo constructo de administración inteligente el cual a través del presente trabajo se pretende evaluar a través de la administración de las carteras de la banca mexicana, con base a lo cual se analizan los índices de morosidad de las carteras de créditos total, de créditos comerciales, de créditos al consumo y las carteras de créditos de vivienda, esto es, en los 57 bancos que operan en México antes de la crisis del 2008 y después de la misma, de donde, a lo largo del presente trabajo se hace una revisión que nos lleva a contestar la pregunta de investigación y al final, se desarrolla comparaciones por periodos para probar las hipótesis que evalúan si se tuvo cambio significativo en estos rubros.

## **Introducción**

La administración inteligente representa una propuesta en donde después de la planeación estratégica se desarrolla el constructo de administración estratégica y dado la globalidad en el que se encuentran inmersas las organizaciones sin dejar de ser vigentes las dos anteriores, surge un nuevo constructo denominado pensamiento estratégico, mismo que pretende dar soluciones a problemas en un entorno que se pudieron vislumbrar y planear, que después día a día se pudieran ir solucionando con diversas alternativas, en donde, en el mundo del estado del arte de la administración en la globalización contemporánea, se dan soluciones para cuyas circunstancias pudieran ser irrepetibles, luego entonces en el conjunto de todas estas acciones, desde la planeación hasta la gestión administrativa, y los resultados en diversos grados de eficacia y eficiencia es que se considerará la evaluación de la administración inteligente.

Algunos economistas consideran que las crisis financieras de la década de 1990 pusieron de manifiesto que la liberalización bancaria debe ser precedida por una reforma de la regularización y de la supervisión que permita a las entidades responsables del conocimiento, las herramientas y las facultades para

desempeñar una actividad de supervisión preventiva y oportuna en el funcionamiento del sistema financiero, para así evitar las crisis que se han presentado como la del año 2008, Ballezcá (2007).

La crisis global que inició en el año 2008 en Estados Unidos de América, para el año 2009 se consideraba una crisis de falta de liquidez de los acreditados para pagar a los bancos sus deudas, donde el principal tipo de créditos que sufrió la incobrabilidad fueron los hipotecarios. Los precios de las casas durante el año 2009 tuvieron caídas cercanas al 30% en el precio, para tratar de reactivar el sector inmobiliario. A nivel internacional esta caída de precios también se manifestó en España, Gran Bretaña, Irlanda y otros países. Esta misma tendencia también ha sufrido la mayoría de los mercados bursátiles de todo el mundo (Con base en Cárcamo y Arroyo, 2009:95).

### **Antecedentes de la crisis crediticia de EUA**

Se desreguló el sistema financiero en EUA impulsada desde el gobierno partir de la década de 1980, mediante la eliminación del Acta de la Glass-Steagall, misma que establecía límites regionales y sectoriales de los grandes bancos en los mercados financieros. En 1999, se expidió el Acta de Modernización de Servicios Financieros (Gramm-Leach-Bliley Act) que legalizó la creación de *holdings* bancarios con plena libertad para realizar cualquier negociación financiera. (Con base en: Cárcamo y Arroyo, 2009:98). Estos cambios en las leyes permitieron a las instituciones financieras ampliar el número de operaciones financieras que desarrollaban en los mercados financieros, con lo cual se aumentó la cantidad de servicios que ofrecían a los usuarios.

La adjudicación de los créditos hipotecarios a los usuarios permitió la expansión de la economía de EUA, por el efecto multiplicador que se desarrolló en las cadenas de construcción de casas que adquiría la población a través de los créditos de las instituciones financieras. “El desempeño económico de los Estados

Unidos durante 2001 y 2002 fue posible gracias al boom de las inversiones inmobiliarias y a la existencia de menores tasas de interés. La atracción de capitales extranjeros sostuvo el crecimiento del consumo privado, las importaciones y el mantenimiento de las tasas de inversión. El auge de las inversiones hipotecarias permitió soportar a la economía después de que los estadounidenses, hartos del mercado de acciones, mostraron una enorme euforia por los bienes raíces”. (Cárcamo y Arroyo, 2009:97).

“El desastre financiero se desarrolló en torno a los activos subprime y el aumento desmesurado del precio de las casas existentes, mientras durante el periodo 1975-1995 los precios reales de las casas se incrementaron en promedio por año un 10%, en la década de 1995-2004 este indicador fue del 36%. Tan solo entre 1997 y 2006, los precios de las casas se incrementaron vertiginosamente un 93%, en tanto que en los cien años precedentes los precios inmobiliarios fluctuaron entre 10 y el 20%”. (Guillen, 2009, citado por Cárcamo y Arroyo, 2009:96).

Otro factor que influyó en la crisis fue el trabajo de las agencias calificadoras, al direccionar los flujos de capital, como fue el caso del mercado subprime, dado que las calificaciones a los títulos financieros respaldados con créditos hipotecarios subprime eran sin fundamento, lo que ocasionó que los inversionistas compraran esos títulos financieros, que finalmente no tenían la garantía suficiente para asegurar su cumplimiento. Por otra parte explica Cárcamo y Arroyo que en el año 2008 los mercados financieros de Estados Unidos se mostraron muy inestables en el mes de septiembre ante la quiebra de sus mayores bancos de inversión – Lehman Brothers y Merrill Lynch-, con lo cual se arrastraron a la quiebra a todas aquellas instituciones financieras de varios países que tenían alguna transacción – préstamos, bonos, instrumentos derivados, etc.- con estos bancos de EUA quebrados, afectando a varios países.

## **La crisis de 2008 y su efecto en la Banca**

“Las sociedades financieras otorgaban créditos hipotecarios poco transparentes a diversos sectores de la población norteamericana los cuales, dado el déficit corriente y fiscal de la economía estadounidense, eran pactados a tasas de interés bajas pero variables. Cuando estas sociedades decidieron vender la cartera de créditos hipotecarios a la banca, transfirieron el riesgo inherente mientras obtenían su respectiva comisión como generadoras de los créditos”. (Vanoli, 2008, citado por: Cárcamo y Arroyo, 2009:100).

Cuando los acreditados no pagaron los costos financieros de los *créditos subprime*, las cuentas por cobrar aumentaron en los balances de los bancos, adquiriendo un estatus de incobrables, que representan activos improductivos porque no generan ningún beneficio a las instituciones financieras.

Al deprimirse la economía se tradujo en aumento de los índices de desempleo, con lo cual se reflejó en un atraso de pagos a los demás en todas sus líneas de crédito a los bancos, no solo en la de crédito hipotecario.

## **La administración de cuentas por cobrar**

La administración de las cuentas por cobrar requiere que los gerentes equilibren la relación incremento de ventas versus el nivel de cuentas por cobrar, de manera óptima. Por una parte los gerentes de tesorería prefieren recibir pagos en efectivo en vez de vender a crédito. “Esa preferencia conduce a condiciones de crédito rígidas y a la estricta aplicación de las mismas. Por otro lado, las empresas utilizan las normas del crédito como instrumento de marketing para atraer a nuevos clientes (o para evitar que los existentes opten por otra empresa). Este objetivo favorece normas de crédito más blandas y una aplicación más flexible” (Graham, Smart y Megginson, 2011: 738). En ese sentido las políticas de otorgamiento de crédito son cruciales para aumentar el volumen de ventas, en el caso de los

bancos es un proceso fundamental porque el grueso de sus operaciones se centran en otorgar créditos a los clientes.

Según (Graham, Smart y Megginson, 2011: 738) explica que la administración efectiva del proceso de otorgamiento de crédito y la cobranza implica la cooperación del personal de ventas, servicio al cliente, finanzas y contabilidad. Los principales puntos de interés incluyen:

- a) Establecer y comunicar las políticas generales de crédito y cobranza de la empresa.
- b) Determinar a quien se otorga un crédito y el monto que se asigna a cada cliente.
- c) Administrar el proceso de facturación y cobranza de forma oportuna y exacta.
- d) Aplicar los pagos y actualizar el libro de cuentas por cobrar.
- e) Monitorear las cuentas por cobrar, tanto en una base individual como en su conjunto.
- f) Hacer seguimiento a las cuentas vencidas e iniciar procedimientos de cobro en caso necesario.

Una administración inteligente conlleva a prever las contingencias que pueden presentarse para así tomar las decisiones que aseguren los resultados que se esperan de la empresa.

## **Metodología de la investigación**

### *Descripción del problema*

Como resultado de la crisis del 2008 que se inició en EUA por el aumento de la cartera vencida de los créditos hipotecarios denominados *subprime* que provocó en las instituciones financieras que los habían otorgado, pérdidas en su estado de resultados y la caída de sus precios accionarios en los mercados financieros

bursátiles. Situación que se extendió a aquellas instituciones de varios países que tenían alguna transacción financiera con los bancos que habían otorgado créditos *subprime*, ya sea por haber comprado algún instrumento financiero o por haber otorgado algún crédito.

Debido a que el origen de la crisis fue la cantidad de créditos hipotecarios que otorgaron las instituciones financieras y que no lograron recuperar, se hace necesario un análisis en los bancos que desarrollan operaciones en México, para evaluar si han desarrollado una administración inteligente de las carteras de crédito, donde se estudia el comportamiento de la cartera de los créditos en sus tres renglones fundamentales: 1) créditos comerciales, 2) créditos al consumo y 3) créditos de vivienda, antes y después la crisis global que se inició en el año 2008, con base en esto se plantea la siguiente pregunta.

#### *Pregunta de investigación*

¿Habrá diferencias en los índices de morosidad de las carteras de créditos otorgados por los bancos que desarrollan operaciones en México antes y después de la crisis de 2008?

#### *Hipótesis de trabajo*

H<sub>1</sub> "Hay diferencia estadística en los índices de morosidad de las carteras de créditos otorgados por los bancos que desarrollan operaciones en México antes vs después de la crisis de 2008"

H<sub>01</sub> "No hay diferencia estadística en los índices de morosidad de las carteras de créditos otorgados por los bancos que desarrollan operaciones en México antes vs después de la crisis de 2008"

## Método de investigación

Se calculó la diferencia estadística entre las medias de los valores de los índices de morosidad durante el periodo previo a la crisis global (del año 2000 a agosto de 2008) y el periodo de crisis que comprende de septiembre de 2008 a febrero de 2013 y se determinó la diferencia de medias, en donde se prueba con un intervalo de confianza para la diferencia de medias con coeficiente de confianza en el nivel del 95%, para lo cual se usó la fórmula:

$$Z = \frac{(\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2) - D_0}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Dónde:

$Z$  = Diferencia de medias

$\bar{Y}_i$  = El valor promedio de la muestra "i"

$\sigma_i^2$  = La varianza del muestra "i"

$n_i$  = Número de elementos que integran la muestra "i"

La lista de los bancos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, y que son los que se analizaron se presenta en el cuadro 1.



## Universo de bancos que comprende el estudio

En México desarrollaron operaciones 57 bancos por el periodo de 2000 a 2013, de acuerdo a los estados financieros que reportaron a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1 Bancos que desarrollaron operaciones en México en el periodo de 2000 a 2013.

Bancos	Periodo			Periodo	
	Inicia	Termina		Inicia	Termina
Banamex	dic-00	mar-13	Bank One	dic-00	nov-04
Serfin	dic-00	dic-04	ING	dic-00	feb-13
Atlantico	dic-00	sep-02	Banco JP Morgan	dic-00	may-01
Citibank	dic-00	mar-13	HSBC Bank	dic-00	may-03
BBVA Bancomer	dic-00	mar-13	Deutsche Bank	dic-00	mar-13
Santander	dic-00	jul-09	Banco Credit Suisse	dic-00	mar-13
BBVA Bancomer Servicios	dic-00	mar-13	Banco Azteca	dic-00	mar-13
HSBC	dic-00	mar-09	Autofin	dic-00	mar-13
Ge Monterrey	dic-00	mar-13	Barclays	dic-00	mar-13
Banco del Bajío	dic-00	mar-13	Compartamos	dic-00	mar-13
IXE	dic-00	mar-13	Banco Ahorro Famsa	dic-00	mar-13
Inbursa	dic-00	mar-13	Multiva	dic-00	mar-13
Interacciones	dic-00	mar-13	Actinver	dic-00	mar-13
Banca Mifel	dic-00	mar-13	Banco Walt-Mart	dic-00	mar-13
Scotia Bank	dic-00	mar-13	Inter Banco	dic-00	mar-13
Banregio	dic-00	mar-13	Bancoppel	dic-00	mar-13
INVEX	dic-00	mar-13	ABC Capital	dic-00	mar-13
BANSI	dic-00	mar-13	Agrofinanzas	dic-00	mar-13
AFIRME	dic-00	mar-13	Forjadores	feb-13	mar-13
BANORTE	dic-00	mar-13	UBS	may-07	mar-13
BANCEN	dic-00	jul-06	Consubanco	feb-07	mar-13
De Royal Bnak of Scotland	dic-00	mar-13	Wolkswagen Bank	abr-08	mar-13
American Express	dic-00	mar-13	DEUNO	oct-08	nov-08
Bank of America	dic-00	mar-13	CIBANCO	abr-08	mar-13
BANKBOSTON	dic-00	sep-04	The Bank of New York Mellon	ago-08	mar-13
Tokio Mitsubishi UFJ	dic-00	mar-13	Banco Base	oct-11	mar-13
JP Morgan	dic-00	mar-13	Mercantil del Norte	dic-00	feb-02
Monex	dic-00	mar-13	Banpais	N.A	N.A
Ve Por Mas	dic-00	mar-13			

Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

## Resultados de la investigación

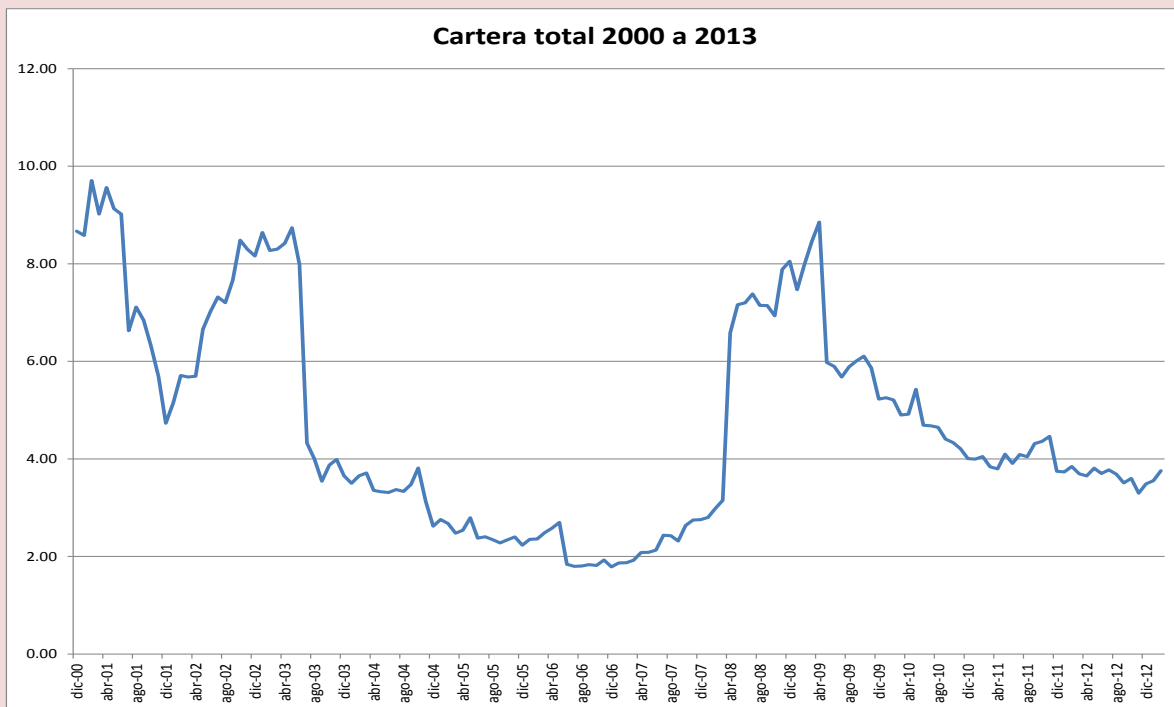
Los resultados se presentan en dos secciones: en la primera las cifras referentes al comportamiento del índice de morosidad de las carteras de crédito otorgados por los bancos que desarrollan operaciones en México durante el periodo de 2000 a 2013, donde también se presenta el comportamiento de los índices de morosidad de cada de los bancos; y en segunda sección un cuadro con la diferencia estadística de medias de los valores de los índices de morosidad antes y después de la crisis de 2008, para así hacer un análisis y evaluación de las hipótesis, con lo cual se pueda responder a la pregunta de investigación.

## Comportamientos de los índices de morosidad

En las gráficas 1, 2, 3, 4, 5, donde se presentan el comportamiento de los índices de morosidad de las carteras de créditos total, de créditos comerciales, de créditos al consumo y las carteras de créditos de vivienda.

Gráfica 1

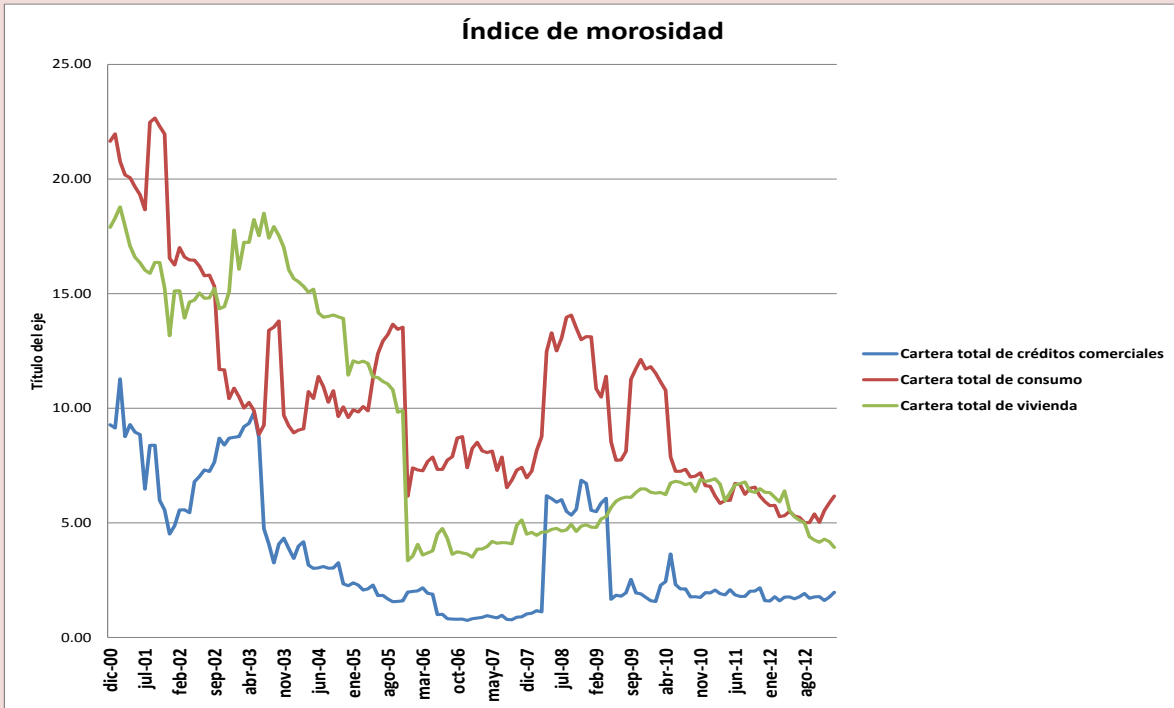
Índice de morosidad de la cartera de total de los bancos que desarrollan operaciones en México



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 2

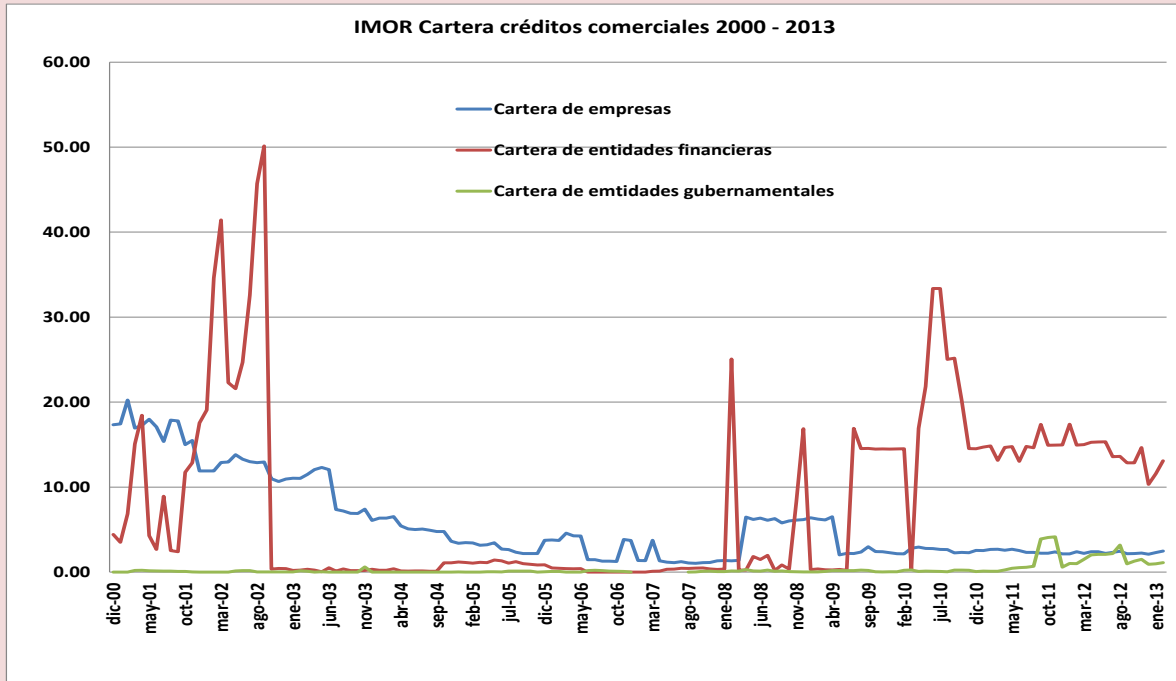
Índice de morosidad de los tres grupos de créditos que otorgan los bancos.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 3

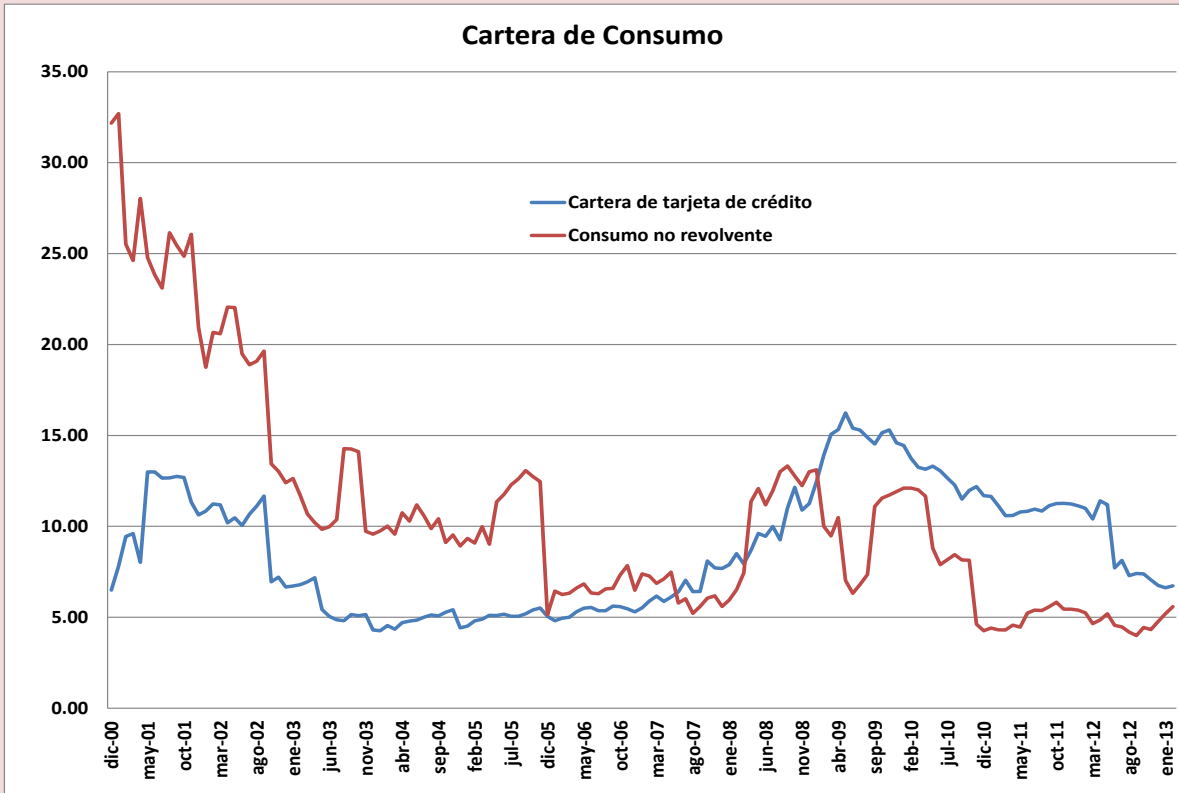
Índice de morosidad de créditos comerciales de los bancos en México.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 4

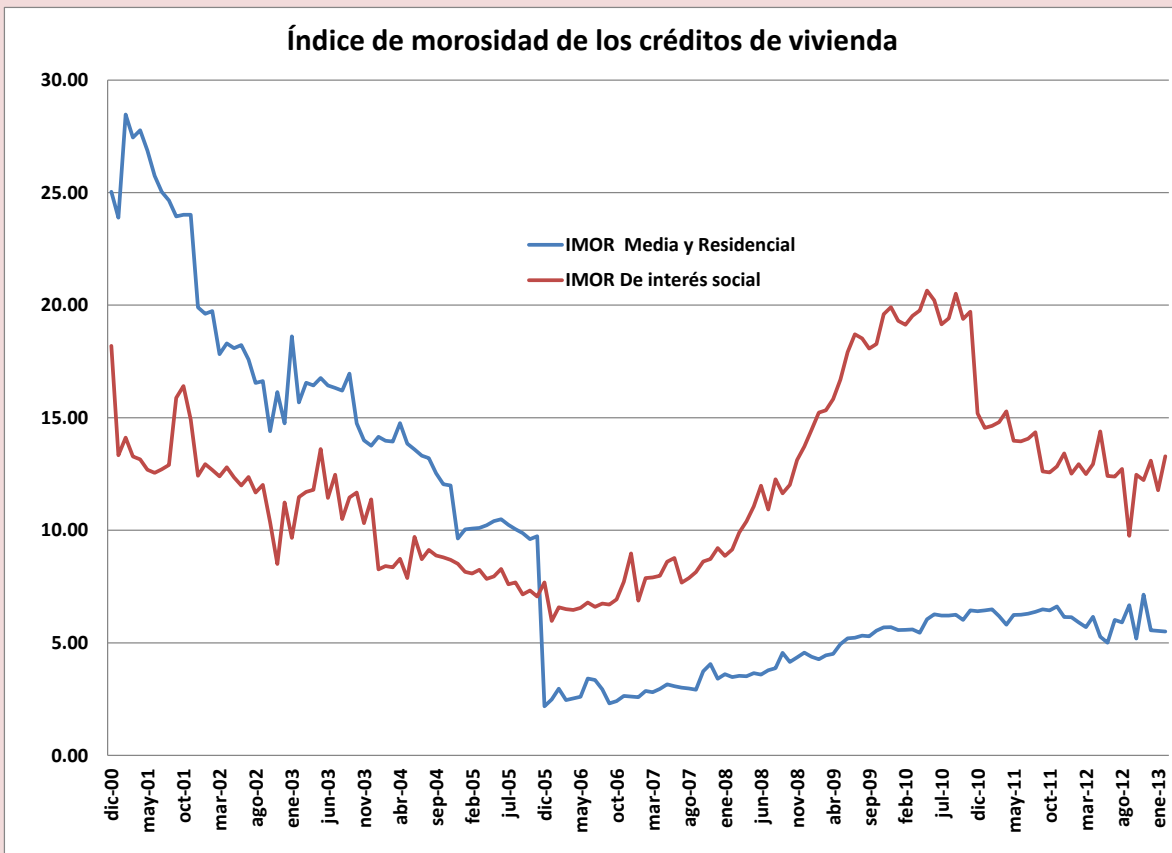
Comportamiento del IMOR de los créditos destinados al consumo



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 5

Índice de morosidad de los créditos otorgados a los diferentes sectores de vivienda.

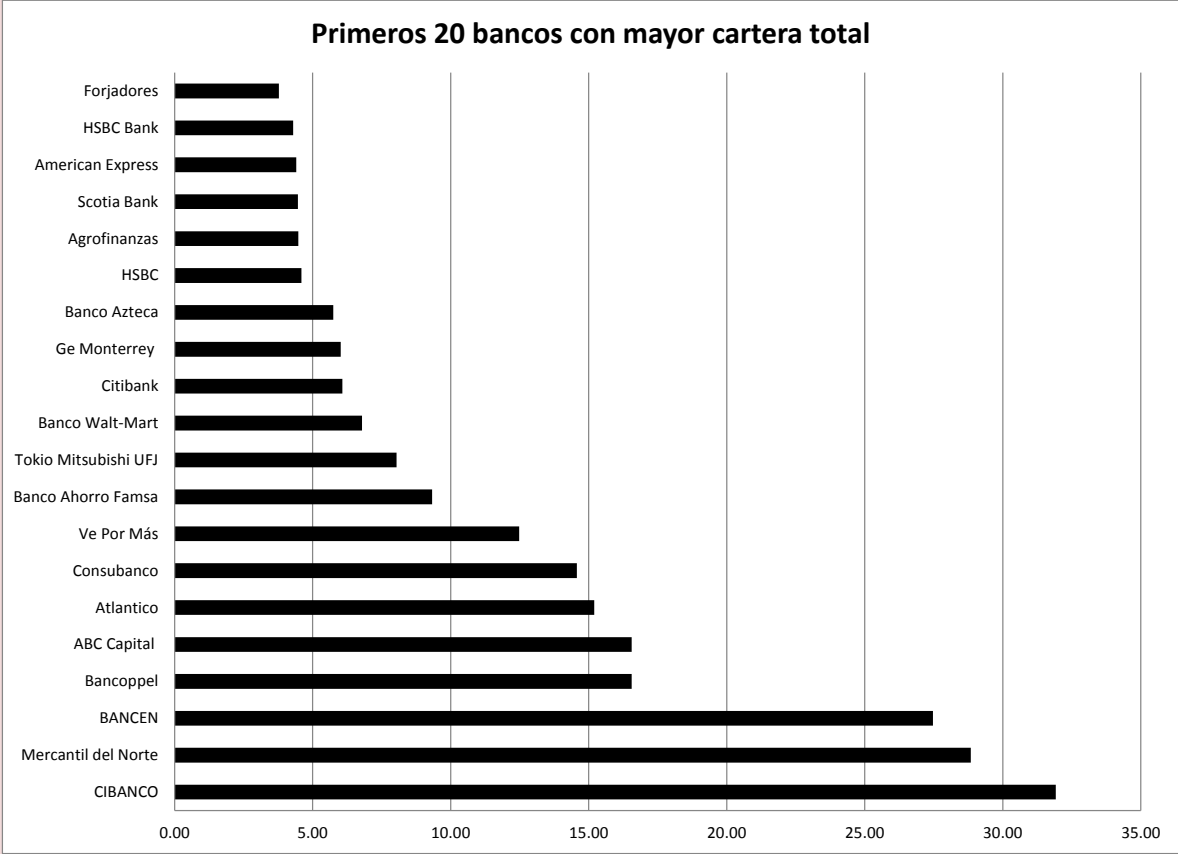


Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Por otra parte se hizo un análisis en cada uno de los índices de morosidad para identificar los bancos conforme a sus niveles de índices de morosidad en sus diferentes carteras de créditos, los cuales se presentan a través de las gráficas, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 y los cuadros 2, 3 y 4.

Gráfica 6

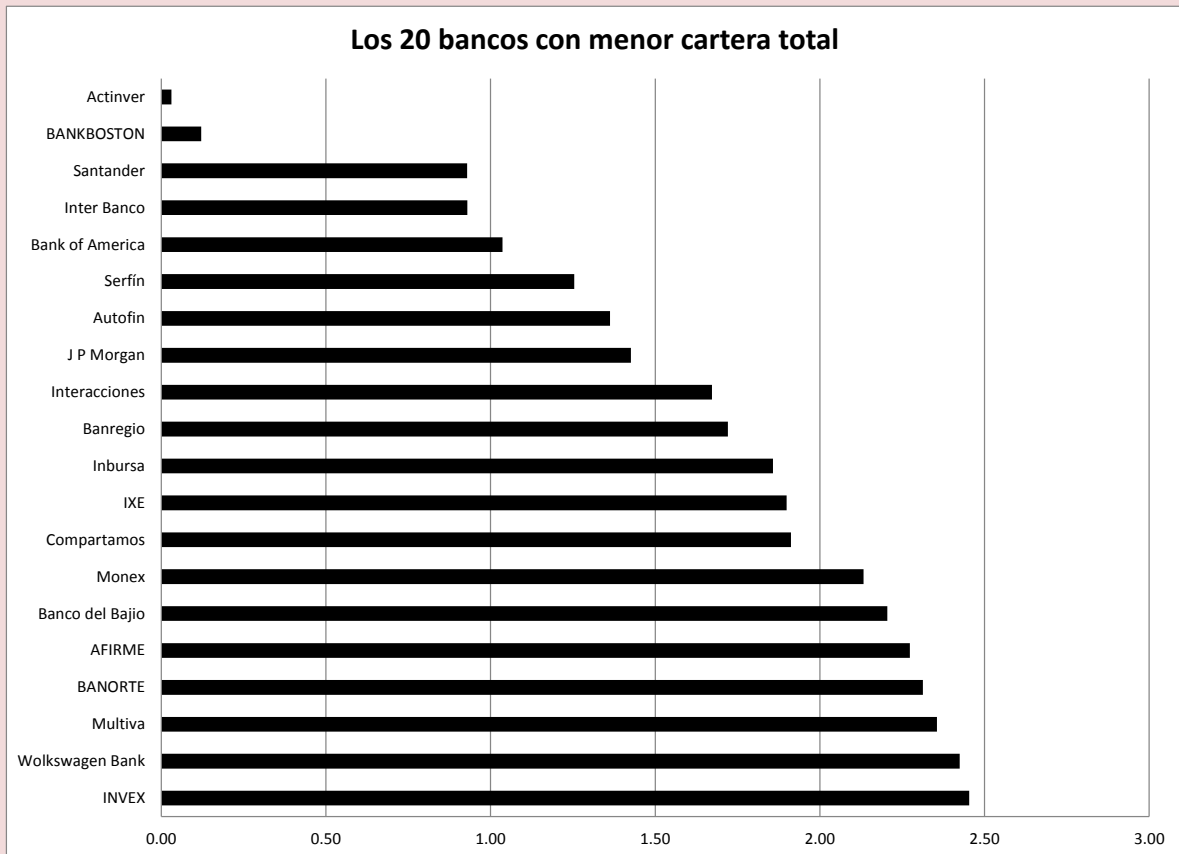
Los bancos con mayor IMOR de la cartera total de créditos otorgados.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

## Gráfica 7

Los bancos con menor IMOR de la cartera total de créditos.

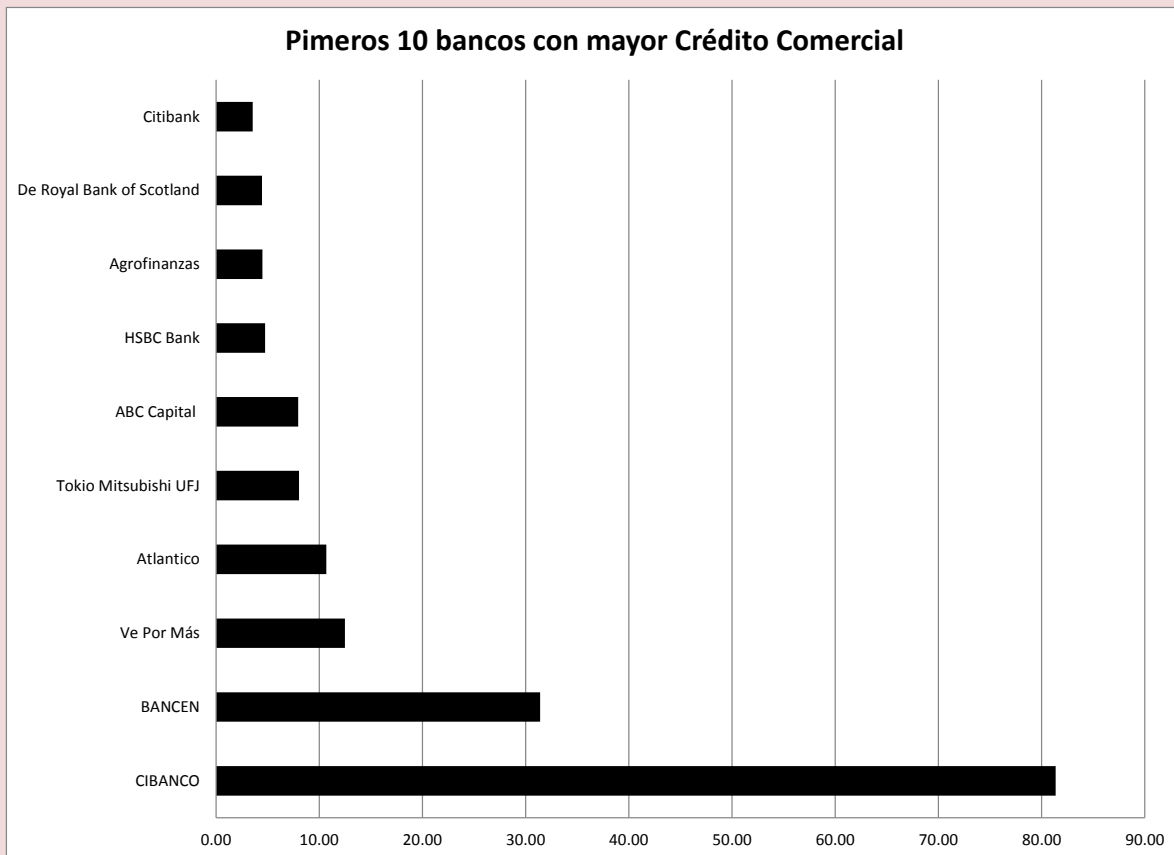


Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.



## Gráfica 8

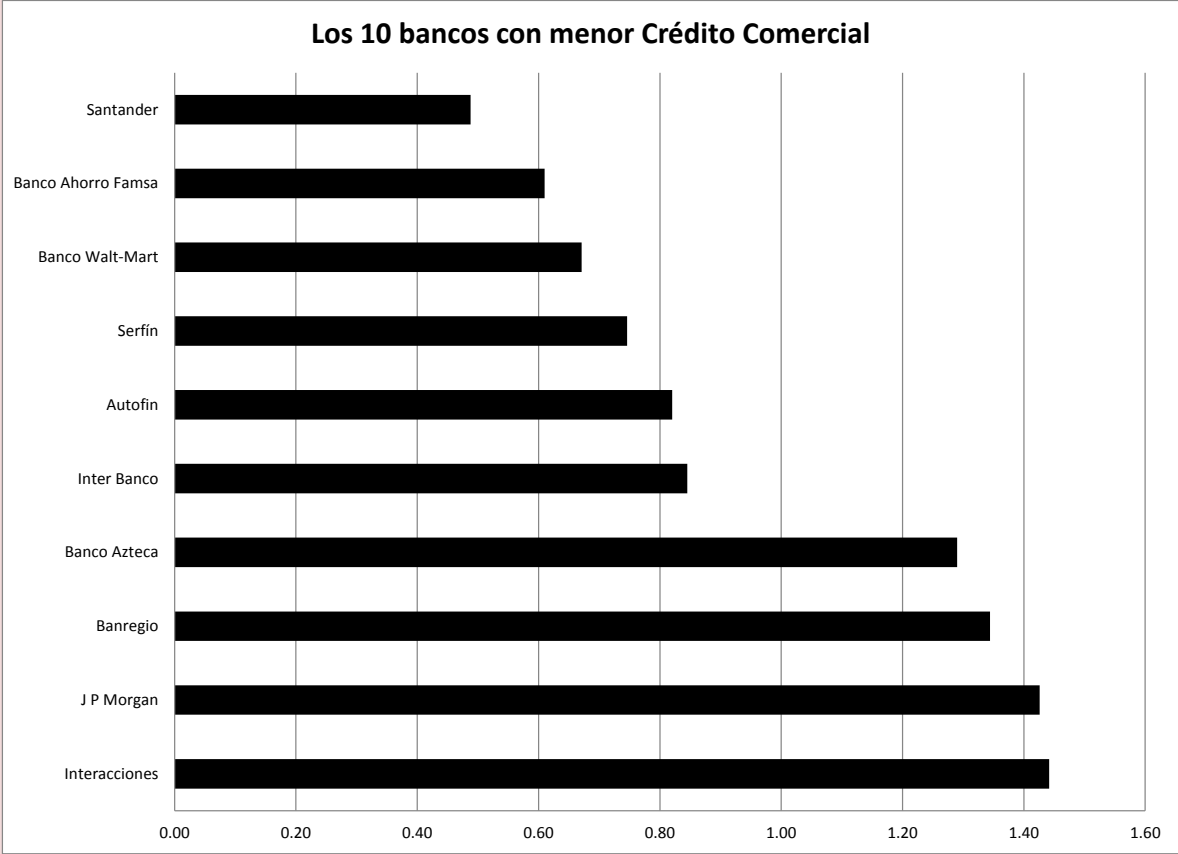
Los bancos con mayor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento comercial.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 9

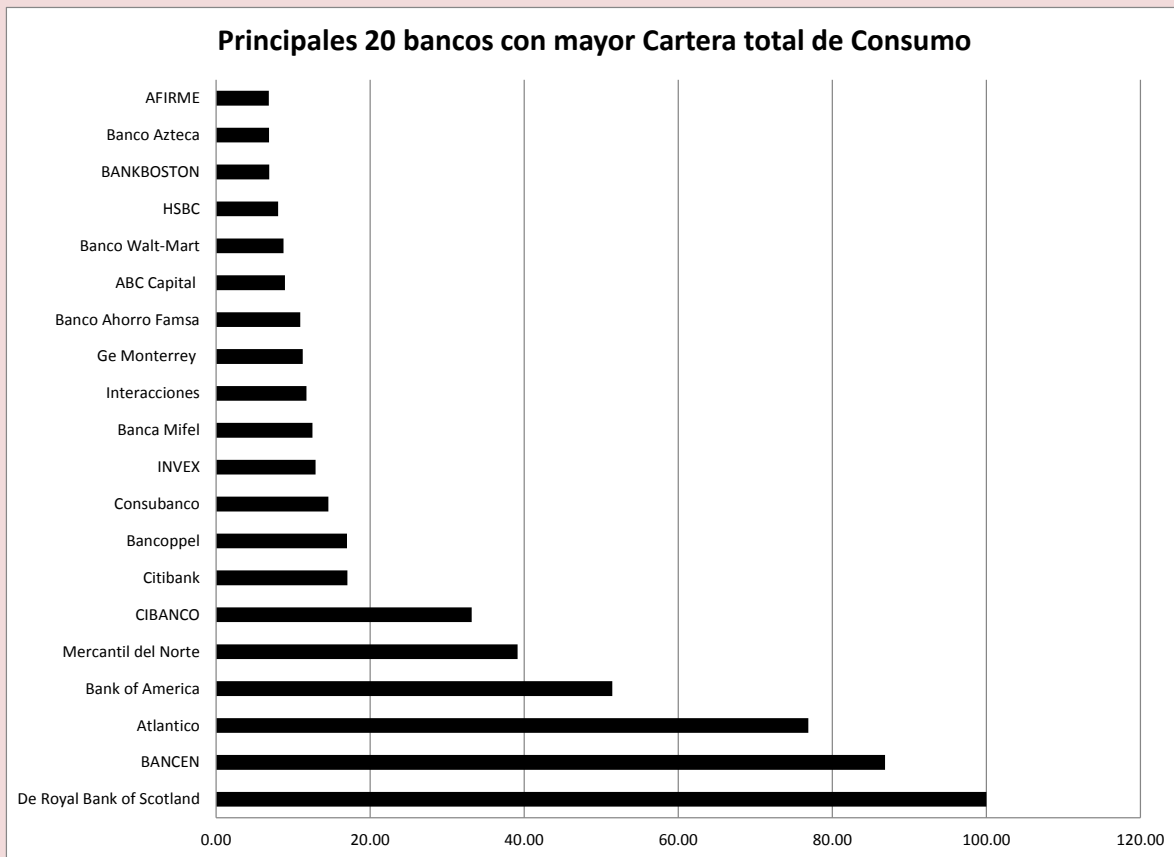
Los bancos con menor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento comercial.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 10

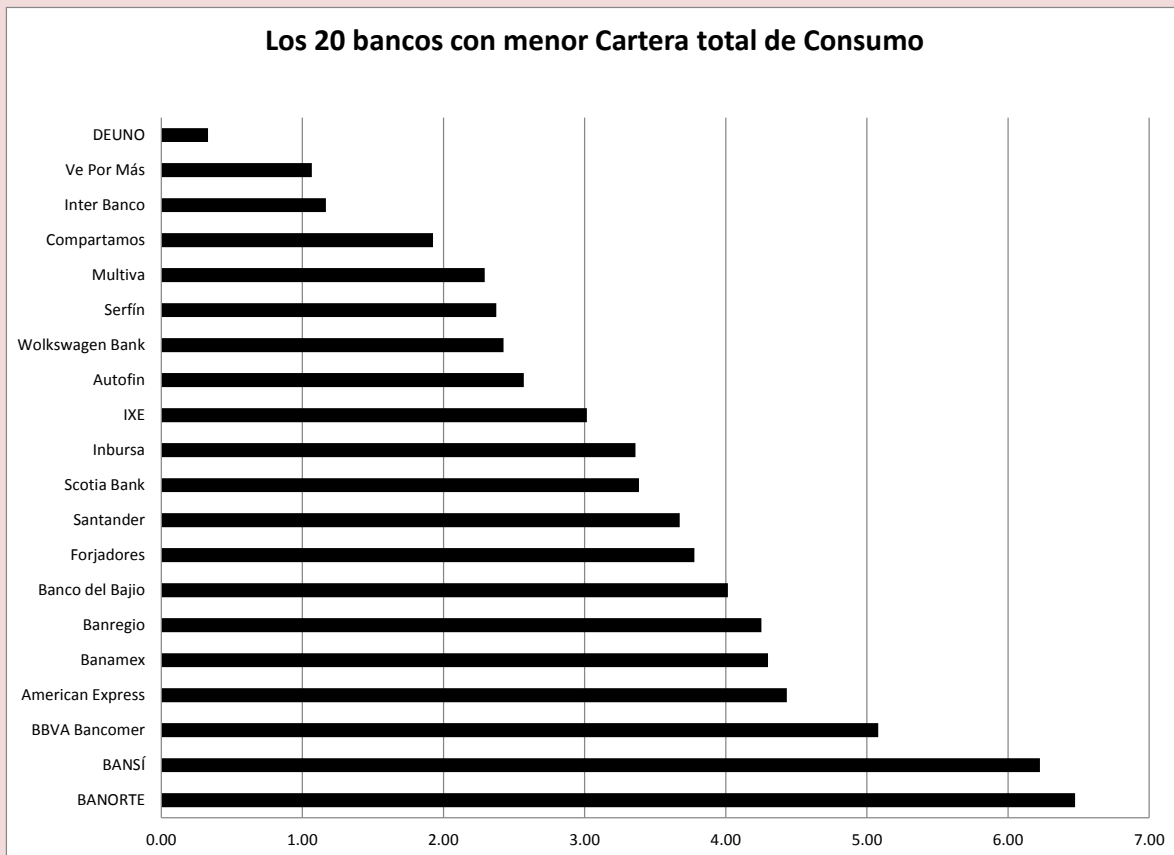
Los bancos con mayor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento de consumo.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

### Gráfica 11

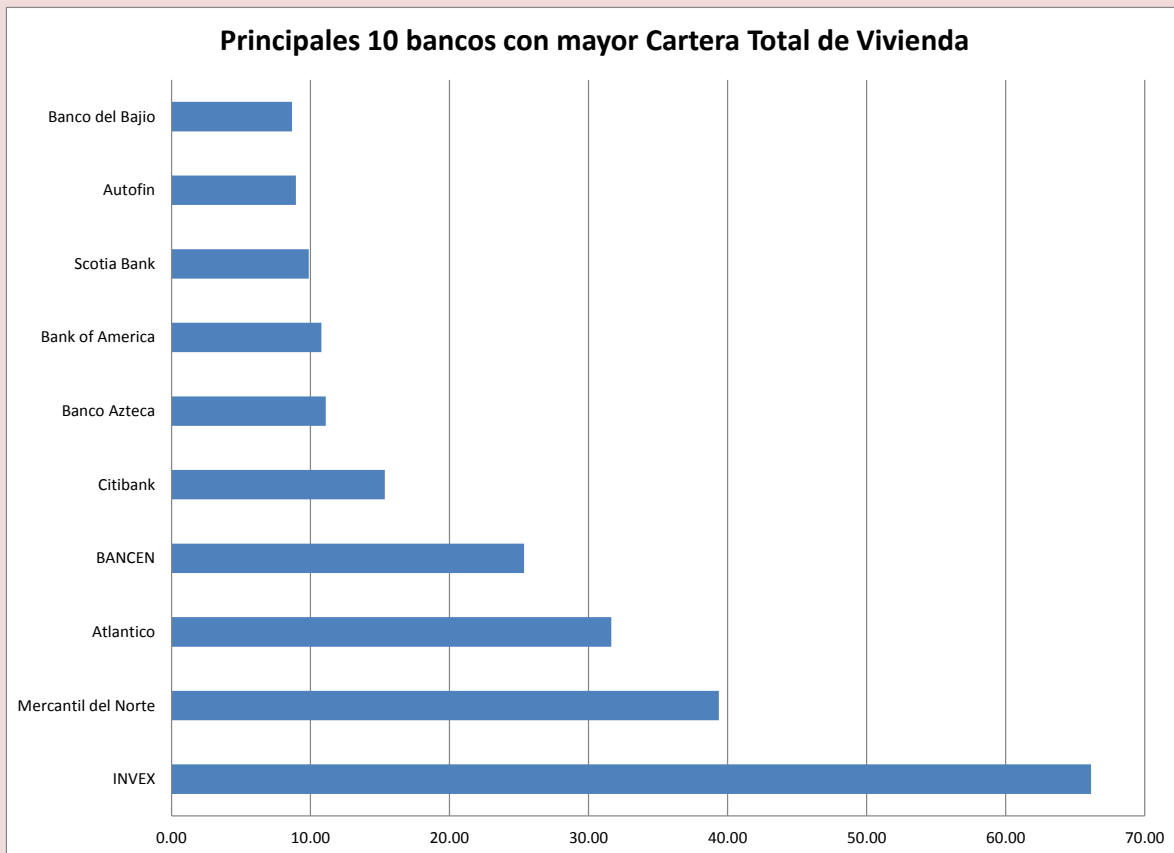
Los bancos con menor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento de consumo.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Gráfica 12

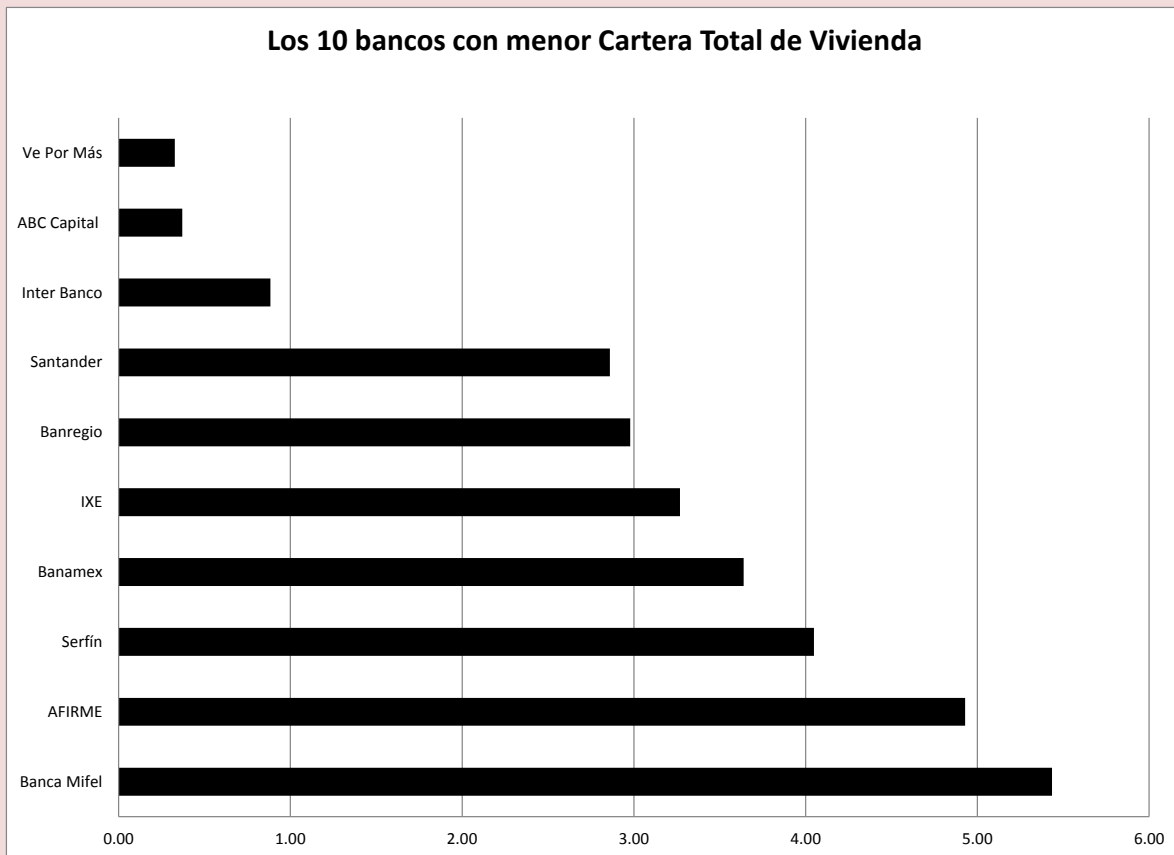
Los bancos con mayor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento de vivienda.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

### Gráfica 13

Los bancos con menor IMOR de la cartera créditos otorgados en el segmento de vivienda.



Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

## Cuadro 2

### Índice de morosidad promedio de los créditos comerciales por banco.

Cartera de empresas		Cartera de entidades financieras		Cartera de entidades gubernamentales	
Atlantico	82.99	De Royal Bank of Scotland	74.12	BANSÍ	13.41
Mercantil del Norte	70.78	Atlantico	45.57	Monex	5.37
CIBANCO	68.66	Serfin	42.45	Santander	3.13
BANCEN	34.13	Bank of America	13.41	Ve Por Más	2.77
Ve Por Más	15.95	Autofin	11.60	Banca Mifel	2.60
ABC Capital	8.20	Interacciones	8.49	Interacciones	0.31
Tokio Mitsubishi UFJ	8.04	Banca Mifel	2.60	Banregio	0.27
HSBC	6.94	Banco del Bajío	2.42	HSBC	0.24
Serfin	6.63	BANSÍ	1.26	Banamex	0.18
Monex	5.65	Banamex	1.06	BBVA Bancomer	0.09
Citibank	5.19	Santander	0.85	BANORTE	0.07
Scotia Bank	5.10	IXE	0.67	Mercantil del Norte	0.05
Banamex	5.08	Scotia Bank	0.66	Inbursa	0.01
Agrofinanzas	4.48	Inbursa	0.48	Serfin	0.00
HSBC Bank	4.36	HSBC	0.27	Scotia Bank	0.00
De Royal Bank of Scotland	4.26	Ve Por Más	0.15	Atlantico	0.00
BANORTE	3.63	Citibank	0.13	Citibank	0.00
Interacciones	3.62	BBVA Bancomer	0.06	BBVA Bancomer servicios	0.00
BBVA Bancomer	3.35	INVEX	0.04	Ge Monterrey	0.00
Multiva	3.26	BANORTE	0.01	Banco del Bajío	0.00
BANSÍ	2.97	BBVA Bancomer servicios	0.00	IXE	0.00
Ge Monterrey	2.93	Ge Monterrey	0.00	INVEX	0.00
Banca Mifel	2.89	Banregio	0.00	AFIRME	0.00
AFIRME	2.55	AFIRME	0.00	BANCEN	0.00
IXE	2.53	BANCEN	0.00	De Royal Bank of Scotland	0.00
Banco del Bajío	2.03	American Express	0.00	American Express	0.00
Inbursa	1.98	BANKBOSTON	0.00	Bank of America	0.00
INVEX	1.63	Tokio Mitsubishi UFJ	0.00	BANKBOSTON	0.00
Banregio	1.45	J P Morgan	0.00	Tokio Mitsubishi UFJ	0.00
Banco Azteca	1.29	Monex	0.00	J P Morgan	0.00
Santander	0.94	Bank One	0.00	Bank One	0.00
Inter Banco	0.90	ING	0.00	ING	0.00
Bank of America	0.89	Banco J P Morgan	0.00	Banco J P Morgan	0.00
Autofin	0.83	HSBC Bank	0.00	HSBC Bank	0.00
Banco Walt-Mart	0.67	Deutsche Bank	0.00	Deutsche Bank	0.00
Banco Ahorro Famsa	0.65	Banco Credit Suisse	0.00	Banco Credit Suisse	0.00
Actinver	0.33	Banco Azteca	0.00	Banco Azteca	0.00
BBVA Bancomer servicios	0.00	Barclays	0.00	Autofin	0.00
American Express	0.00	Compartamos	0.00	Barclays	0.00
BANKBOSTON	0.00	Banco Ahorro Famsa	0.00	Compartamos	0.00
J P Morgan	0.00	Multiva	0.00	Banco Ahorro Famsa	0.00
Bank One	0.00	Actinver	0.00	Multiva	0.00
ING	0.00	Banco Walt-Mart	0.00	Actinver	0.00
Banco J P Morgan	0.00	Inter Banco	0.00	Banco Walt-Mart	0.00
Deutsche Bank	0.00	Bancoppel	0.00	Inter Banco	0.00
Banco Credit Suisse	0.00	ABC Capital	0.00	Bancoppel	0.00
Barclays	0.00	Agrofinanzas	0.00	ABC Capital	0.00
Compartamos	0.00	Forjadores	0.00	Agrofinanzas	0.00
Bancoppel	0.00	UBS	0.00	Forjadores	0.00
Forjadores	0.00	Consubanco	0.00	UBS	0.00
UBS	0.00	Wolkswagen Bank	0.00	Consubanco	0.00
Consubanco	0.00	DEUNO	0.00	Wolkswagen Bank	0.00
Wolkswagen Bank	0.00	CIBANCO	0.00	DEUNO	0.00
DEUNO	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00	CIBANCO	0.00
The Bank of New York Mellon	0.00	Banco Base	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00
Banco Base	0.00	Mercantil del Norte	0.00	Banco Base	0.00
Banpaís	0.00	Banpaís	0.00	Banpaís	0.00

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

### Cuadro 3

#### Índice de morosidad promedio de los créditos de consumo por banco.

Cartera total de consumo		Cartera de tarjeta de crédito		Consumo no revolvente	
De Royal Bank of Scotland	100.00	Atlantico	50.78	De Royal Bank of Scotland	100.00
BANCEN	86.84	Banco Azteca	27.66	Atlantico	99.71
Atlantico	76.87	Bancoppel	17.08	BANCEN	86.84
Bank of America	51.44	Consubanco	14.77	Mercantil del Norte	69.54
Mercantil del Norte	39.13	Ge Monterrey	14.75	Banco Walt-Mart	51.66
CIBANCO	33.19	Banco Ahorro Famsa	13.16	Bank of America	51.44
Citibank	17.04	INVEX	13.01	CIBANCO	33.19
Bancoppel	16.99	Citibank	12.70	Citibank	26.85
Consubanco	14.57	Banca Mifel	12.18	Banca Mifel	16.69
INVEX	12.92	HSBC	10.65	Serfin	14.53
Banca Mifel	12.51	BANORTE	9.69	Interacciones	11.72
Interacciones	11.72	AFIRME	9.26	Banco Ahorro Famsa	10.93
Ge Monterrey	11.24	Banco Walt-Mart	8.40	ABC Capital	8.78
Banco Ahorro Famsa	10.93	ABC Capital	7.58	Banco Azteca	7.42
ABC Capital	8.95	Inbursa	6.61	Bancoppel	6.91
Banco Walt-Mart	8.75	BBVA Bancomer	6.05	BANKBOSTON	6.90
HSBC	8.07	Banamex	5.91	AFIRME	6.77
BANKBOSTON	6.90	Banco del Bajío	5.44	HSBC	6.27
Banco Azteca	6.88	Scotia Bank	5.22	BANSÍ	5.34
AFIRME	6.86	American Express	4.83	Banco del Bajío	4.99
BANORTE	6.48	Mercantil del Norte	4.76	Banamex	4.68
BANSÍ	6.23	Banregio	4.74	BANORTE	4.62
BBVA Bancomer	5.08	IXE	3.25	Banregio	3.96
American Express	4.43	Santander	3.12	Forjadores	3.78
Banamex	4.30	Serfin	1.92	Santander	3.66
Banregio	4.25	BBVA Bancomer servicios	0.00	BBVA Bancomer	3.59
Banco del Bajío	4.02	Interacciones	0.00	Inbursa	2.94
Forjadores	3.78	BANSÍ	0.00	Scotia Bank	2.86
Santander	3.67	BANCEN	0.00	IXE	2.69
Scotia Bank	3.39	De Royal Bank of Scotland	0.00	Autofin	2.67
Inbursa	3.36	Bank of America	0.00	Wolswagen Bank	2.42
IXE	3.02	BANKBOSTON	0.00	Multiva	2.29
Autofin	2.57	Tokio Mitsubishi UFJ	0.00	Compartamos	1.93
Wolswagen Bank	2.42	J P Morgan	0.00	Consubanco	1.81
Serfin	2.37	Monex	0.00	Inter Banco	1.17
Multiva	2.29	Ve Por Más	0.00	Ve Por Más	0.78
Compartamos	1.93	Bank One	0.00	American Express	0.78
Inter Banco	1.17	ING	0.00	Ge Monterrey	0.71
Ve Por Más	1.07	Banco J P Morgan	0.00	DEUNO	0.33
DEUNO	0.33	HSBC Bank	0.00	INVEX	0.13
BBVA Bancomer servicios	0.00	Deutsche Bank	0.00	BBVA Bancomer servicios	0.00
Tokio Mitsubishi UFJ	0.00	Banco Credit Suisse	0.00	Tokio Mitsubishi UFJ	0.00
J P Morgan	0.00	Autofin	0.00	J P Morgan	0.00
Monex	0.00	Barclays	0.00	Monex	0.00
Bank One	0.00	Compartamos	0.00	Bank One	0.00
ING	0.00	Multiva	0.00	ING	0.00
Banco J P Morgan	0.00	Actinver	0.00	Banco J P Morgan	0.00
HSBC Bank	0.00	Inter Banco	0.00	HSBC Bank	0.00
Deutsche Bank	0.00	Agrofinanzas	0.00	Deutsche Bank	0.00
Banco Credit Suisse	0.00	Forjadores	0.00	Banco Credit Suisse	0.00
Barclays	0.00	UBS	0.00	Barclays	0.00
Actinver	0.00	Wolswagen Bank	0.00	Actinver	0.00
Agrofinanzas	0.00	DEUNO	0.00	Agrofinanzas	0.00
UBS	0.00	CIBANCO	0.00	UBS	0.00
The Bank of New York Mellon	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00
Banco Base	0.00	Banco Base	0.00	Banco Base	0.00
Banpaís	0.00	Banpaís	0.00	Banpaís	0.00

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.



## Cuadro 4

### Índice de morosidad promedio de los créditos de vivienda por banco

Cartera total de vivienda		IMOR Media y Residencial		IMOR De interés social	
INVEX	66.14	Mercantil del Norte	75.73	Mercantil del Norte	37.39
Mercantil del Norte	39.37	Atlantico	67.55	Ve Por Más	26.47
Atlantico	31.63	INVEX	66.14	Banco del Bajío	20.10
BANCEN	25.36	BANCEN	40.88	Atlantico	19.59
Citibank	15.35	ABC Capital	16.05	Scotia Bank	17.76
Banco Azteca	11.10	Citibank	15.35	Interacciones	17.54
Bank of America	10.78	BBVA Bancomer	11.47	HSBC	17.06
Scotia Bank	9.87	Bank of America	10.78	Banco Azteca	16.60
Autofin	8.95	Banco Azteca	10.04	Tokio Mitsubishi UFJ	10.33
Banco del Bajío	8.66	Autofin	8.95	BBVA Bancomer	7.98
HSBC	8.20	HSBC	8.06	Banamex	7.33
Interacciones	6.94	Scotia Bank	7.06	Santander	6.64
Inbursa	6.74	Inbursa	6.67	Serfin	5.85
BBVA Bancomer	6.64	BANORTE	6.60	BANORTE	5.85
BANORTE	6.41	Banca Mifel	5.17	ABC Capital	3.88
Banca Mifel	5.43	Banco del Bajío	4.60	Inbursa	3.66
AFIRME	4.93	AFIRME	4.06	Citibank	0.00
Serfin	4.05	IXE	3.64	BBVA Bancomer servicios	0.00
Banamex	3.64	Serfin	3.58	Ge Monterrey	0.00
IXE	3.27	Banamex	2.95	IXE	0.00
Banregio	2.98	Banregio	2.56	Banca Mifel	0.00
Santander	2.86	Interacciones	1.63	Banregio	0.00
Inter Banco	0.88	Santander	1.43	INVEX	0.00
ABC Capital	0.37	Inter Banco	0.88	BANSÍ	0.00
Ve Por Más	0.33	BBVA Bancomer servicios	0.00	AFIRME	0.00
BBVA Bancomer servicios	0.00	Ge Monterrey	0.00	BANCEN	0.00
Ge Monterrey	0.00	BANSÍ	0.00	De Royal Bank of Scotland	0.00
BANSÍ	0.00	De Royal Bank of Scotland	0.00	American Express	0.00
De Royal Bank of Scotland	0.00	American Express	0.00	Bank of America	0.00
American Express	0.00	BANKBOSTON	0.00	BANKBOSTON	0.00
BANKBOSTON	0.00	Tokio Mitsubishi UFJ	0.00	J P Morgan	0.00
Tokio Mitsubishi UFJ	0.00	J P Morgan	0.00	Monex	0.00
J P Morgan	0.00	Monex	0.00	Bank One	0.00
Monex	0.00	Ve Por Más	0.00	ING	0.00
Bank One	0.00	Bank One	0.00	Banco J P Morgan	0.00
ING	0.00	ING	0.00	HSBC Bank	0.00
Banco J P Morgan	0.00	Banco J P Morgan	0.00	Deutsche Bank	0.00
HSBC Bank	0.00	HSBC Bank	0.00	Banco Credit Suisse	0.00
Deutsche Bank	0.00	Deutsche Bank	0.00	Autofin	0.00
Banco Credit Suisse	0.00	Banco Credit Suisse	0.00	Barclays	0.00
Barclays	0.00	Barclays	0.00	Compartamos	0.00
Compartamos	0.00	Compartamos	0.00	Banco Ahorro Famsa	0.00
Banco Ahorro Famsa	0.00	Banco Ahorro Famsa	0.00	Multiva	0.00
Multiva	0.00	Multiva	0.00	Actinver	0.00
Actinver	0.00	Actinver	0.00	Banco Walt-Mart	0.00
Banco Walt-Mart	0.00	Banco Walt-Mart	0.00	Inter Banco	0.00
Bancoppel	0.00	Bancoppel	0.00	Bancoppel	0.00
Agrofinanzas	0.00	Agrofinanzas	0.00	Agrofinanzas	0.00
Forjadores	0.00	Forjadores	0.00	Forjadores	0.00
UBS	0.00	UBS	0.00	UBS	0.00
Consubanco	0.00	Consubanco	0.00	Consubanco	0.00
Wolkswagen Bank	0.00	Wolkswagen Bank	0.00	Wolkswagen Bank	0.00
DEUNO	0.00	DEUNO	0.00	DEUNO	0.00
CIBANCO	0.00	CIBANCO	0.00	CIBANCO	0.00
The Bank of New York Mellon	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00	The Bank of New York Mellon	0.00
Banco Base	0.00	Banco Base	0.00	Banco Base	0.00
Banpaís	0.00	Banpaís	0.00	Banpaís	0.00

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

## Análisis de la diferencia estadística de los índices de morosidad

Finalmente se calcula la diferencia estadística de los valores medios de los índices de morosidad de los 57 bancos que desarrollan operaciones en México para responder a las hipótesis de investigación planteadas anteriormente, los cuales se presentan en el cuadro 5.

De las tres principales líneas de crédito (créditos comerciales, créditos al consumo y los destinados a la vivienda) que otorgan los bancos se observa que existe una tendencia a la baja durante el periodo de análisis de 2000 a 2013, resalta que en el caso del índice de morosidad de los créditos comerciales se ha mantenido un nivel bajo (véase grafica 2), en el caso de los créditos de vivienda disminuyó más durante el periodo de 2005 a 2008.

Cuadro 5

Prueba de hipótesis.

Razón Financiera	2001 a agosto 2008 previo a la crisis	Sept. 2008 a febrero 2013 crisis global	Diferencia medias	Z calculada diferencia de medias	Hipotesis nula
Índice de Morosidad de Cartera total	0.0150	0.0166	-0.0017	-6.06	RECHAZA
Índice de Morosidad de Cartera total de créditos comerciales	0.0103	0.0203	-0.0099	-21.01	RECHAZA
Índice de Morosidad de Cartera total de consumo	0.0010	0.0003	0.0007	10.83	RECHAZA
Índice de Morosidad de Cartera total de vivienda	0.0054	0.0074	-0.0020	-1.82	ACEPTA

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Y usando una prueba de dos colas con  $\alpha=.05$  se rechaza  $H_0$  cuando  $Z>1.96$  o  $Z<-1.96$ .

Como se observa, sólo el índice de morosidad de cartera total de vivienda tuvo una diferencia significativa antes vs después de la crisis financiera del 2008, sin

embargo, es importante señalar que esta diferencia fue negativa, es decir, contrario a lo que se pudiera esperar ante la crisis del 2008 en el mundo, éste índice de morosidad disminuyó, lo cual significa que ante la crisis tan aguda en otras partes del mundo, el sistema de administración inteligente planteado en la banca mexicana funcionó, no sólo manteniendo una estabilidad asombrosa en la cartera de consumo y créditos comerciales sino incluso disminuyendo en el rubro causa del colapso financiero en otras partes del mundo, es decir, la morosidad de la vivienda.

### **Análisis y conclusiones**

Se observa que el índice de morosidad global de los bancos en su totalidad tiene una tendencia a la baja, en la gráfica 1, se muestra que disminuye a niveles de 2 durante el periodo de 2003 a 2008, y durante el año 2009 aumenta hasta niveles de 8, posteriormente disminuye para mantener durante el 2012 y 2013 en un índice 4.

Los créditos que la banca otorga se centran en tres tipos de créditos, 1) créditos comerciales, 2) créditos al consumo, y 3) créditos a la vivienda. En la gráfica 2 se observa que hay una tendencia a disminuir en todos los índices de morosidad a partir del año 2005, aunque en el caso de los créditos comerciales se ha mantenido en términos generales un bajo nivel desde el año 2002.

En lo que se refiere al índice de morosidad de los créditos comerciales se observa que existe una disminución del IMOR de los créditos otorgados a empresas a partir del año 2003, en el caso del IMOR de los créditos otorgados a las entidades financieras tiene un comportamiento errático con una tendencia a la alza a partir del 2008, lo cual podría explicarse por los efectos de la crisis de 2008, véase gráfica 3. En el cuadro 2 se presentan los bancos ordenados por el IMOR de las carteras de créditos destinados a empresas, a entidades financieras y a entidades gubernamentales, donde se resalta que son únicamente cinco bancos con IMOR

en la cartera de créditos a empresas con niveles de más de 15 puntos, y los otros 55 bancos, pasa algo muy similar con los créditos otorgados a las entidades financieras, sin embargo en el caso de los créditos otorgados a entidades gubernamentales se mantienen niveles de IMOR por debajo del 5 en la mayoría de los bancos, lo que significa que las entidades gubernamentales son buenos pagadores para los bancos.

En lo que se refiere al índice de morosidad de los créditos al consumo, se observa que el IMOR de las tarjetas de crédito y los créditos no revolventes tuvieron una disminución antes a la crisis de 2008, para posteriormente aumentar en 2008 y 2009, para después descender, aun así en el 2012 y 2013 sus niveles están por arriba del 2007, véase gráfica 4. En el caso del IMOR de los créditos de vivienda, sí aumentó a partir del año 2008 su nivel, sobre en los créditos de vivienda de interés social, gráfica 5. Asimismo se presenta en el cuadro 3 el índice de morosidad de los créditos al consumo, en el caso de la cartera total de créditos al consumo hay 14 bancos con IMOR de más de 10 puntos, en el caso de la tarjeta de crédito hay 10 bancos con IMOR mayor a 10 puntos donde se encuentran Banco Azteca y Bancoppel con los niveles más altos. Los créditos al consumo son los que tienen mayores niveles de IMOR.

Por otra parte en la gráfica 6 se presentan los bancos que tienen mayor cantidad de IMOR en la cartera de crédito total, y en la gráfica 7, en los que se observa que Banamex y Bancomer tienen un IMOR promedio de la cartera total de aproximadamente 3 puntos. En la gráfica 8 se presentan los bancos con mayor IMOR de cartera de créditos en el segmento comercial y en la gráfica 9, con menor IMOR.

En la gráfica 10 se presentan los bancos con mayor IMOR de créditos al consumo donde sobresale del Royal Bank Scotland, donde sobresale en contraste la gráfica 11 muestra los 20 bancos con el menor IMOR de la cartera de créditos en el segmento de consumo, entre los que se encuentran Banamex y Bancomer.

En lo que se refiere al IMOR de los créditos de vivienda en la gráfica 12 se muestran los bancos con mayor cartera vencida, donde Mercantil del Norte e INVEX son los bancos con los mayores índices. Por otra parte en la gráfica 13 se presentan los bancos con menor IMOR de cartera de total de vivienda, donde el nivel máximo es de 5. En términos generales la mayor parte de los bancos tienen un IMOR en vivienda por debajo del 25.

Finalmente para contestar la pregunta de investigación se desarrollaron comparaciones por periodos para probar las hipótesis que evalúan y determinar si hubo cambio significativo en los índices de morosidad de las carteras de créditos otorgados por la banca, se observa en el cuadro 5 que no hubo cambios significativos, entonces con base al presente estudio puede afirmarse que la banca en México, ha desarrollado una administración inteligente de las carteras de créditos, evitando así, caer en cartera vencida.

## Fuentes de información

ASOCIACIÓN HIPOTECARIA MEXICANA, Sector hipotecario mexicano, a la luz de las crisis de Estados Unidos y su desempeño durante el 2008, México,

BALLESCÁ RAMÍREZ MÓNICA (2007). “La banca extranjera en América Latina: resultado de su desempeño”. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, Núm. 40, Vol. XIV, septiembre-diciembre, Universidad de Guadalajara, 123-156.

BARANDIARÁN RAFAEL, (2008), *Diccionario de términos financieros*, México: Trillas.

CÁRCAMO SOLÍS MARIA DE LOURDES Y ARROYO LÓPEZ MARIA DEL PILAR, (2009), “La crisis hipotecaria de Estados Unidos”, *Economía y Sociedad*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, julio-diciembre, 24, 92-104.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), (2011). “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”. Santiago de Chile: CEPAL, 107-155.

CUÉ VEGA ANDRÉS, (2012), *Diccionario de finanzas*, México: Trillas.

GIRÓN GONZÁLEZ ALICIA (2005). “Crisis Financieras”. Archivo Chile Historia Político Social-Movimiento Popular, Chile: Centro de Estudios MIGUEL ENRÍQUEZ (CEME), 1-4.

GRAHAM JHON R., SMART SCOTT B. y MEGGINSON WILLIAM L., (2011), *Finanzas Corporativas*, México, Cengage Learning.

KOHLER HEINZ (1998), “Estadística para negocios y economía”, México, Editorial CECOSA.

KRISTJANPOLLER RODRÍGUEZ WERNER Y SAAVEDRA RODRÍGUEZ OSCAR (2012). “La eficiencia Técnica de los Bancos durante la Crisis: Caso Aplicado a la Rentabilidad de la Banca Comercial en México y Chile”. *Revista Contaduría y Administración*, México: FCA-UNAM, 1-6.

PINEDA PABLO (2009). “Evolución reciente del financiamiento en México y el papel de la banca de desarrollo”. *Economía Informa*, Núm. 356, enero-febrero, México: Facultad de Economía UNAM, 73-92.

RAMÍREZ CONTRERAS JOSÉ JUVENCIO, (2011), La inadecuada administración como causante principal de la crisis financiera mundial, en revista del Centro de investigación, Universidad Lasalle, vol. 9, núm. 36, julio-diciembre, 2011, pp. 121-133.

RODRÍGUEZ NAVA ABIGAIL Y VENEGAS MARTÍNEZ FRANCISCO (2010). “Indicadores de Rentabilidad y eficiencia operativa de la Banca Comercial en México”. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*. Núm. 161. Vol. 41, abril-junio, México: Revista Latinoamericana de Economía, 166-191.

SAAVEDRA GARCÍA MARÍA LUISA Y SAAVEDRA GARCÍA MÁXIMO JORGE, (2010), “Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca”. *Cuad. Adm. Bogotá*. 23(40), enero-junio, Colombia, 295-319.

SOLÍS MANJARREZ, LEOPOLDO, La crisis económica mundial 2008-200...? *Estudios Económicos*, vol. 24, Núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 315-326. El colegio de México, México.

SOLORZA LUNA MARCIA LUZ, (2008), Nueva banca en México. Incorporación de sectores populares al financiamiento, en *Revista Economía Informa*, núm. 355, noviembre-diciembre.

STIGLITZ JOSEPH, (2010), *El malestar de la globalización*, México: Punto de lectura.

VÁSQUEZ QUEVEDO NOEMÍ, NÚÑEZ MORA JOSÉ A. (2009). “Análisis de tendencias en los Indicadores Financieros de la Banca de Mexicana”. *Contaduría Universidad de Antioquía*, Colombia, 54, 145-168.

## Fuentes electrónicas

Comisión Nacional Bancaria y de Valores: [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)

**La innovación como  
estrategia competitiva de las empresas.**

**Caso Uruguay.**

*Dra. h. c. Glenda Gómez de Olascoaga*

*Directora de OLA Internacional*

*Presidente de OLA Uruguay*

**Uruguay.**

## **Resumen**

El presente trabajo aspira a demostrar como un país pequeño del tercer mundo, en base a la creatividad de sus recursos humanos, puede hacer de la innovación una oportunidad única para mejorar su competitividad y asegurarse un futuro en un entorno global con grandes desafíos para subsistir en cualquier área que desee introducir cambios y mejorar con respecto a esos nuevos retos.

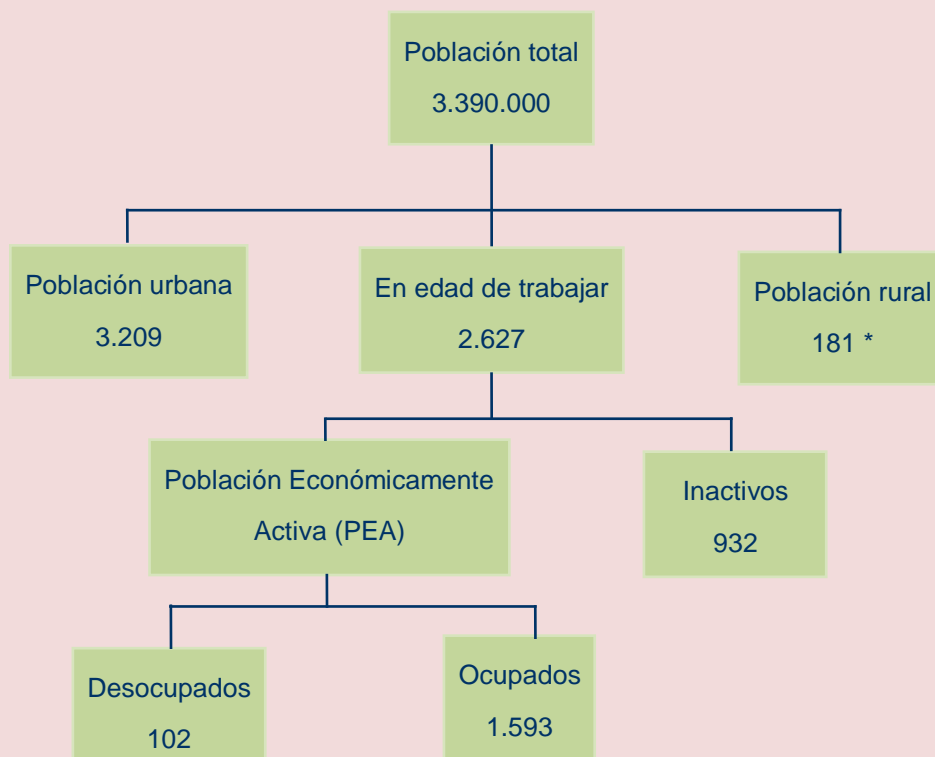
No será fácil conseguirlo y para ello se requerirán consensos a todos los niveles: educativo, productivo, social y por sobre todo político.

## **Palabras clave**

Innovación, Estrategia competitiva, Dinamismo innovador, Actividades de innovación.



## Datos demográficos de Uruguay



### Nota de la autor:

Los cuadros estadísticos que se muestran en este trabajo, ya fueron expuestos anteriormente. Se repiten, actualizados, para seguir un esquema uniforme en todas las presentaciones.

Busca trabajo por primera vez:  
38.200

En Seguro de Paro y  
desocupados propiamente  
dichos 170.300

\*Se considera "rural" a la  
población que vive en el campo  
y localidades menores a 5.000  
habitantes.

Fuentes: BCU e INE.

## Situación actual de la economía

Indicadores	2011	2012
<b>1- Producto Bruto Interno PBI (variaciones en %)</b>	<b>5,7</b>	<b>8,7</b>
<b>2- Precios (variaciones en % últimos 12 meses)</b>		
Precios al consumo (IPC)	8,6	7,5
Precios mayoristas (IPM)	11,1	5,9
Devaluación (U\$S Prom. Mes)	-0,1	3,3
<b>3 – Desempleo (en % respecto a la Población Económicamente. Activa)</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>
<b>4 – Salarios (variaciones del poder adquisitivo)</b>		
Salarios totales	4.0	5.2
Salarios públicos	2,1	4.8
Salarios privados	5,1	5,4
<b>5 – Sector externo</b>		
Exportaciones (FOB)	18,7	-11
Importaciones (CIF)	24.4	-11

Fuente: Elaboración propia con datos del BCU e INE. – (2) Inflación en tasas anuales; (3) Corresponde al promedio de cada año, en 2012 se indica el último dato para todo el país urbano; (4) Variación del salario real en % en relación a igual período de un año atrás; (5) variación de las exportaciones y las importaciones medidas en dólares y respecto a un año atrás.

## Conceptos generales sobre innovación y estrategia competitiva

### *Innovación*

Hasta hace poco no era considerada un tema propio de la Administración, sino como una derivación de la creatividad, el cambio organizacional y el avance tecnológico.

Como consecuencia de la importancia que está teniendo actualmente en el desarrollo y sostenimiento de la competitividad en las empresas, se ha redefinido el concepto, encarándolo como un proceso básico de toda organización que quiera ser exitosa en mercados abiertos.

Hoy día se entiende por innovación la explotación exitosa de una nueva idea cambiando lo existente e introduciendo novedades.

Las actividades de innovación comprenden todo trabajo creativo emprendido dentro de la empresa en forma sistemática con el objeto de aumentar el acervo de conocimientos y el uso de ese conocimiento para desarrollar nuevas aplicaciones.

### *Estrategia competitiva*

Se puede definir como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en su sector de actividad, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición favorable frente a la competencia para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Las reglas de la competencia, en cualquier sector están regidas por 5 fuerzas competitivas:

- La entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de sustitutos.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

## La situación en Uruguay

Uruguay es un pequeño país en desarrollo, de tradición agro-exportadora, con un mercado interno de 3 millones y medio de habitantes.

El sector agrario no ha sido una fuerte demanda de tecnología. El sector industrial, principalmente incorpora tecnología “llave en mano”

En general el uruguayo medio tiene una actitud gradualista y sin tendencia a asumir riesgos importantes.

Dicho así da la impresión de que tiene escasa capacidad para generar innovaciones.

Sin embargo Uruguay tiene un dinamismo innovador en productos y servicios diseñados para clientes con alta calidad de demanda.

Desde 1985 a la fecha se han creado hitos de construcción de capacidades de investigación e innovación:

- Programa de impulso al retorno de científicos en el exterior (con fondos de la Universidad de la República y de la Organización Internacional para las migraciones).
- Instituto de Investigaciones Clemente Estable (IIBCE)
- La creación del Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas (PEDECIBA)
- La creación de la Comisión Sectorial de Investigación Científica.
- Relacionamiento de la Academia con el sector productivo, con la Creación de la Facultad de Ciencias Sociales
- Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT – BID)
- Instituto Pasteur en Uruguay
- Gabinete Ministerial de Innovación
- Agencia nacional de Investigación e Innovación (ANII)

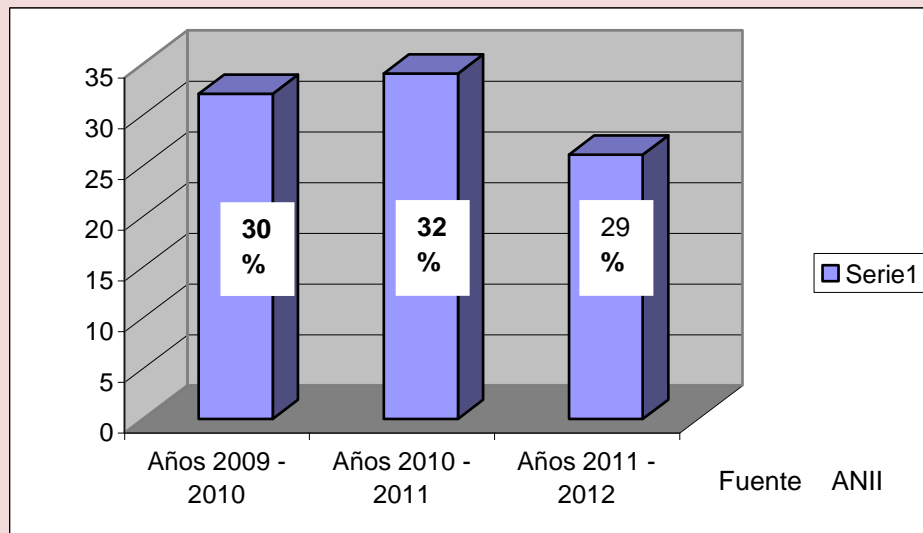
### *Dinamismo innovador*

Algunas investigaciones muestran elementos que orientan sobre el dinamismo innovador uruguayo.

Las encuestas se centran principalmente en la industria manufacturera lo que puede inducir a conclusiones erróneas fuera de ese sector.

Gráfico 1

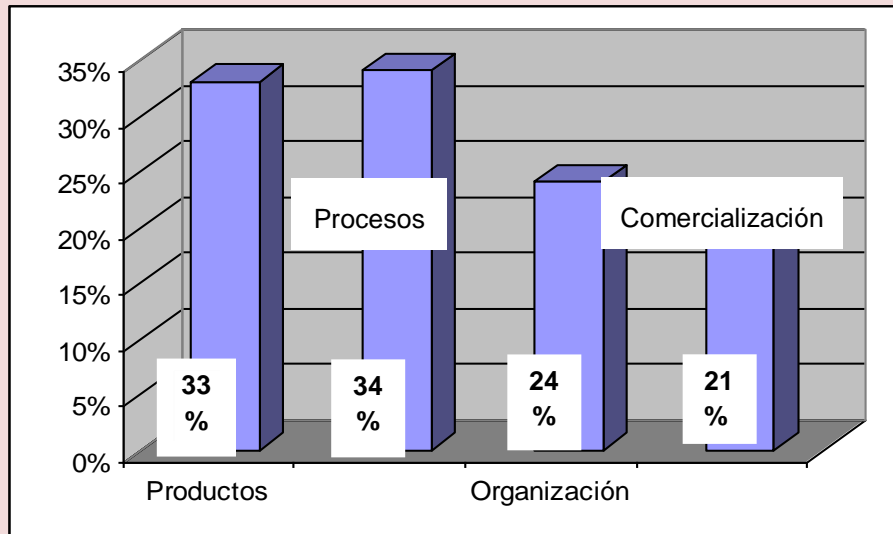
% de empresas que introdujeron innovaciones



Se advierte que en los dos períodos iniciales bajo estudio, las empresas que introdujeron innovaciones fueron aproximadamente un tercio. En el último período en donde existen datos, esta cifra descendió al 29%.

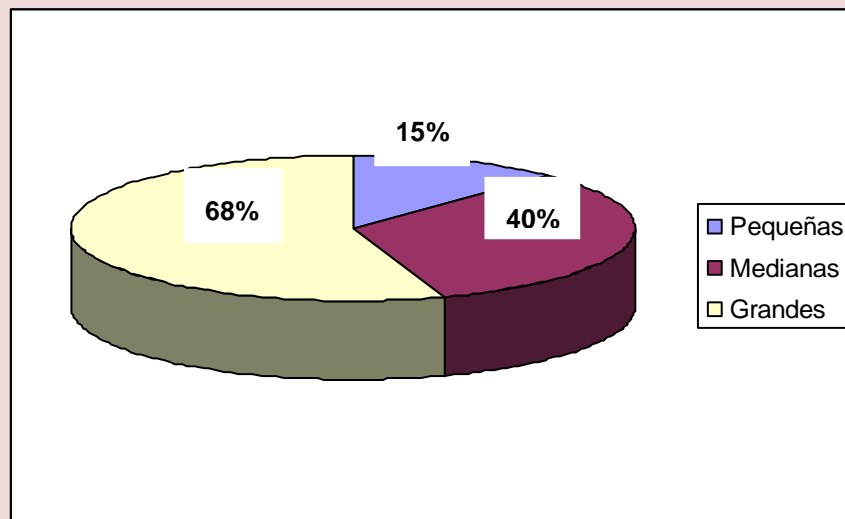
Gráfico 2

% de las áreas en que las empresas que produjeron mayores innovaciones



La mayor intensidad de innovación ha sido en procesos y el tipo de innovación menos realizada en el período analizado ha sido en comercialización. El citado cuadro pone en evidencia que hay empresas que innovan en más de un tipo (de lo contrario el total sería 26%).

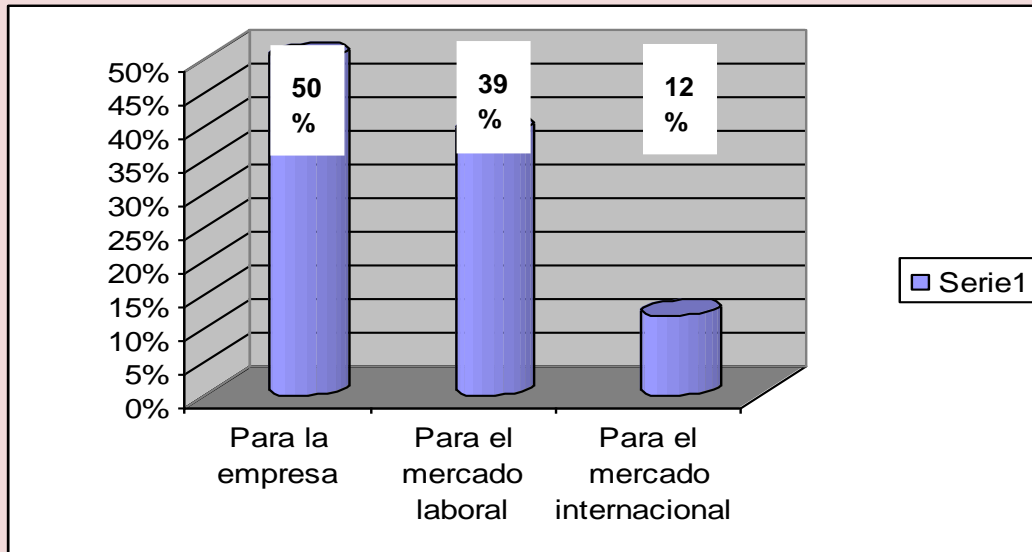
Gráfico 3



Las empresas que más innovaron fueron las grandes (68%), que están definidas como aquellas que tienen cien o más personas ocupadas. Las empresas pequeñas emplean de cinco a diecinueve personas. Este hallazgo, muestra un comportamiento innovador diferente frente a algunos países industrializados. En muchos de ellos las empresas pequeñas son importantes a la hora de innovar.

Gráfico 4

Alcance de las innovaciones % sobre el total de empresas innovadoras



#### *Para quién se innova*

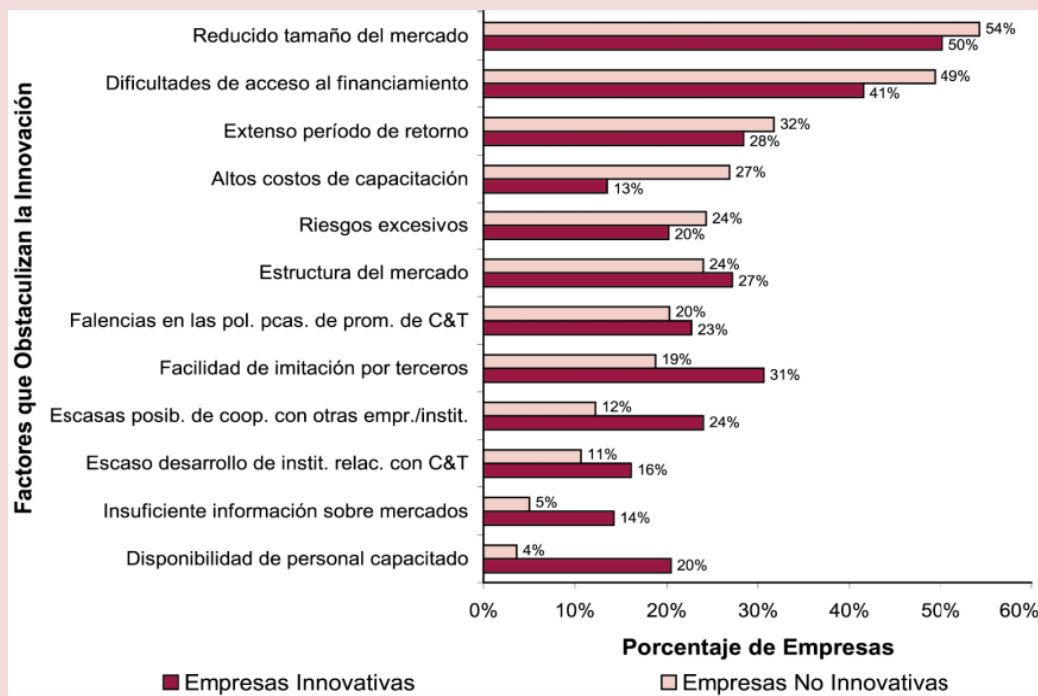
Una pregunta no menor es conocer si las empresas en sus innovaciones lo hacen para la propia empresa, esto es si es un producto que ya existía en el mercado local por ejemplo. O si se introduce una innovación en el mercado local de un producto o proceso por ejemplo que ya existía en el mundo. Y finalmente, si la innovación es para el mundo.

Es muy importante que sea una innovación para el mundo, menos importante pero de cierta consideración que lo sea para el mercado local.

Se aprecia que el 50% de las empresas innovadoras lo hace para la empresa y solo el 11,5% para el mundo. Es claro que estas últimas son las más importantes para incrementar el bienestar de los uruguayos.

Gráfico 5

Factores que obstaculizan la innovación según conducta innovadora de la empresa



Fuente: Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (DINACYT)

El principal obstáculo a la innovación, según las encuestas realizadas, lo constituye el reducido tamaño del mercado. Este hallazgo, es muy importante a los efectos del diseño de políticas públicas. Es por otra parte coincidente con el expuesto antes vinculado, que la principal orientación de la innovación está situada en términos de alcance en la empresa.

El tránsito hacia una economía basada en el conocimiento requiere de innovaciones de otro alcance, para así efectivamente contribuir al mayor bienestar de los uruguayos. El tema de la innovación y la real comprensión general puede no ser fácil, pero en nuestra opinión bien vale el esfuerzo por lograrla, y ya se vienen dando pasos importantes en esa dirección.



### *Características de las empresas uruguayas*

En Uruguay el 97% de las empresas nacionales son PYMES

Más de mitad tienen una antigüedad asimilada a los sectores tradicionales. Son de propiedad familiar en general y con ejecutivos de edad madura.

El 28% de las empresas tienen entre 20 y 40% de profesionales en su personal y 45% entre 40 y 70%.

La rama más innovadora es la Química con un 52%.

Las empresas de intensidad tecnológica más alta innovan en productos y procesos en mayor proporción que las empresas de intensidad tecnológica media y baja. Con respecto a estas últimas, casi el triple en el primer caso y el doble en el segundo.

El 20% de los ejecutivos pertenecen al género femenino.

### *Circuitos de innovación*

Procesos donde se generan innovaciones tendientes a resolver situaciones de importancia clave para problemáticas productivas específicas

#### *Circuito de innovación de sanidad animal*

Laboratorios Santa Elena (Empresa Uruguaya de Biotecnología, S.A.): vacuna antiaftosa.

Impacta en la competitividad por tres vías:

- Carne, que ingresa al mercado no aftósico.
- Productos fitosanitarios: desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.
- Uruguay como país capaz de ingresar al mercado internacional con productos intensivos en conocimiento.

### *Circuito de innovación en bioingeniería*

Trabajos pioneros de Roberto Caldeyro Barcia en Perinatología, con sustentos en:

- Biología y Farmacología, con productos desarrollados para regular contracciones.
- Electrónica, con instrumentos de medida, control y señalización.

A partir de esos desarrollos, se generó un flujo creciente de dispositivos para terapias intensivas y neurología, conformándose finalmente la Cátedra de Bioingeniería (compartida por la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Medicina)

A nivel empresarial, ello generó el Centro de Construcción de Cardioestimuladores del Uruguay, una de las 10 empresas en el mundo en la fabricación de marcapasos electrónicos

### *Otros circuitos*

- Modernización del sector textil – lanero, en el área de tops.
- Área informática: control de ruteo de vehículos (emergencias móviles, industria transportista).

### *Plan CEIBAL, un proyecto educativo innovador*



Conectividad Educativa de Informática  
Básica para el Aprendizaje en Línea

### *Posibilita el desarrollo de prácticas educativas innovadoras*

En diciembre del año 2006, se puso en marcha el Plan Ceibal y con él, cada alumno y cada maestro de las escuelas públicas de todo el país reciben de forma gratuita una computadora portátil.

Este ambicioso proyecto socioeducativo, pone a Uruguay a la vanguardia en la reducción de la brecha digital, la inclusión y la equidad en el acceso a la educación.

El Plan Ceibal busca promover la inclusión digital, con el fin de disminuir la brecha digital tanto respecto a otros países, como entre los ciudadanos de Uruguay, de manera de posibilitar un mayor y mejor acceso a la educación y a la cultura.

Implica:

- Construcción personal activa y compartida del conocimiento, respetando el ritmo, posibilidades, estilos e intereses de cada alumno, propiciando la construcción de aprendizajes significativos.
- Reconocimiento del carácter social del aprendizaje, el valor del trabajo compartido, del intercambio con el otro, en una cultura de respeto y colaboración.
- Comprensión, expresión, representación, articulación en redes de conocimiento e intercambio en torno a un objeto de conocimiento;
- Generación de capacidades de acceso selectivo, crítico y eficiente para el análisis de la información relevante.
- Promoción y reconocimiento de una visión interdisciplinaria del conocimiento.
- Creencia que el conocimiento implica a la persona, como un todo complejo y no solamente sus facultades intelectuales.

### *Estrategia competitiva*

La estructura de costos de las empresas es coincidente con la estrategia competitiva.

En Uruguay las empresas de tecnología alta estructuran su estrategia de competitividad en red, en tanto que las tradicionales, de tecnología bajo y media que son la mayoría, lo hacen en el modelo tradicional de producción no basada en conocimiento y estrategia competitiva concordante.

El modelo de competitividad de las empresas de no operar en Red se reafirma en la distancia entre quienes utilizan conocimiento.

La estrategia competitiva basada en costos y producción en masa caracteriza a las ramas industriales más importantes del país.

Las empresas de tecnología alta son las que muestran una mayor utilización del conocimiento.

### *Actividades de innovación*

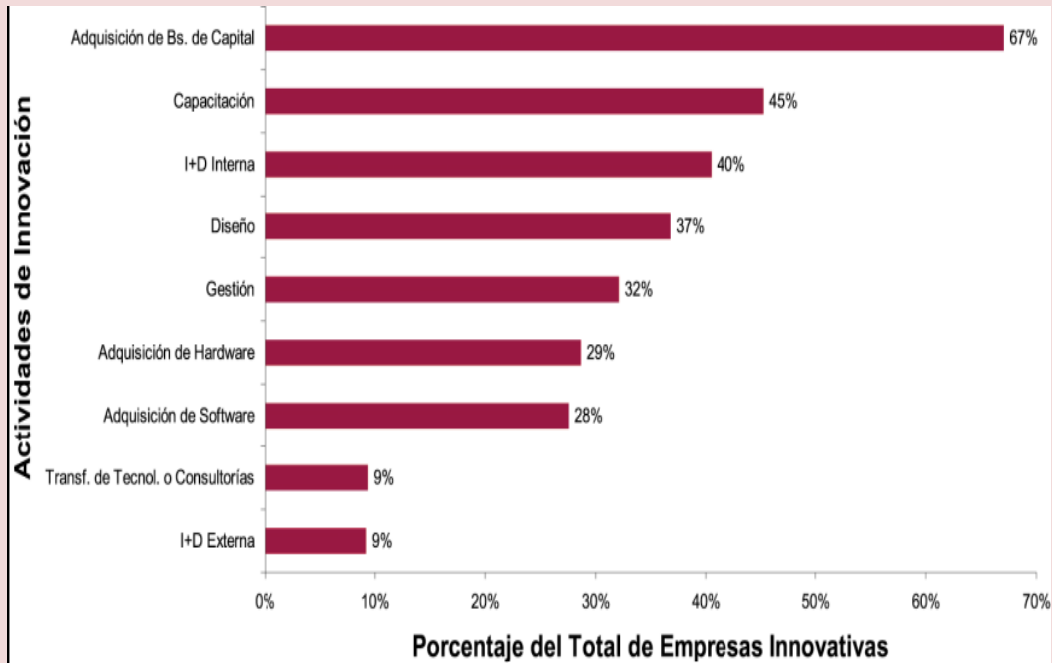
A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria); los mismos se exponen agrupados en cuatro áreas temáticas: Actividades de Innovación, Innovaciones realizadas, Factores que obstaculizan la Innovación, y Vinculación con el Sistema Nacional de Innovación.

A fin de establecer comparaciones y precisar diferencias en el desempeño innovador de los distintos tipos de empresas, los datos se presentan para cada área temática discriminados según estrato de tamaño, origen del capital y sector de actividad en que las mismas actúan.

Durante el período 2009- 2012 una de cada tres empresas industriales uruguayas desarrolló al menos una actividad de innovación, constituyendo el grupo de empresas que en el presente análisis definimos como innovativas.

Gráfico 6

Las estrategias de las empresas innovadoras se orientan a:



Fuente: Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (DINACYT)

La forma preponderante es la *Adquisición de Bienes de Capital*: dos terceras partes de las mismas optó por este recurso para mejorar su acervo tecnológico. En segundo lugar, aunque con una frecuencia sensiblemente inferior, se ubican los esfuerzos de *Capacitación* del personal, actividad que durante el período analizado fue desarrollada por el 45% de las empresas innovativas.

Las actividades de innovación menos recurridas por la industria uruguaya fueron *I+D Externa* y *Transferencia de Tecnología o Consultorías*, realizadas sólo por un 9% de las empresas innovativas en cada caso. Esto pone de relieve la baja tendencia de las empresas a vincularse con otros agentes para desarrollar sus actividades de innovación.

Gráfico 7

Innovación e Intensidad Tecnológica según Sector de Actividad

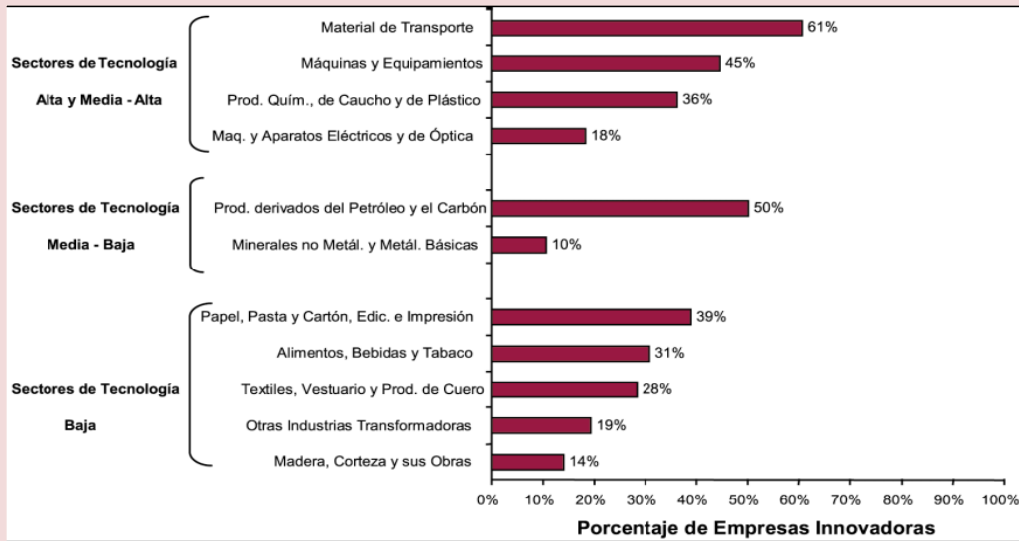
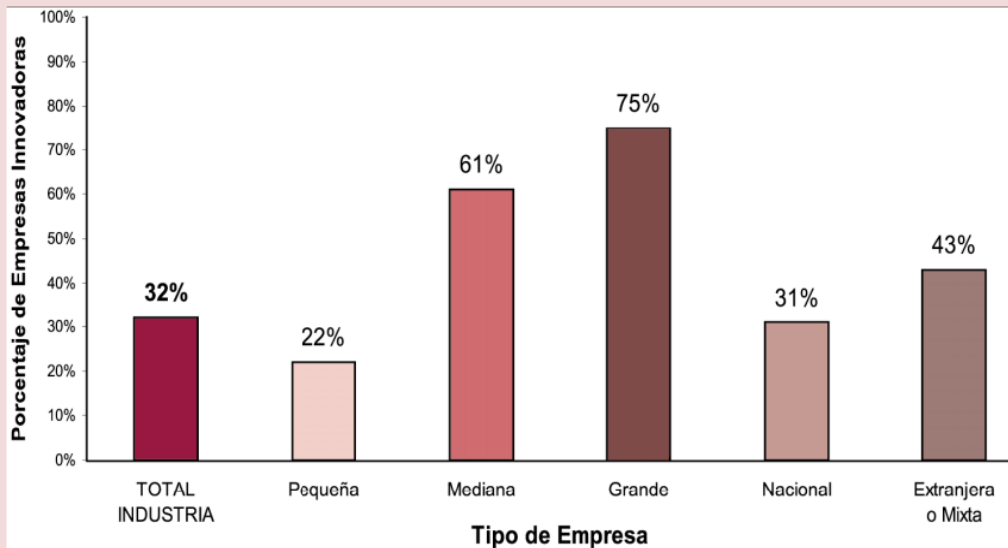


Gráfico 8

Conducta Innovadora según tamaño y origen del Capital de la Empresa.



Se pueden apreciar las importantes variaciones en la propensión innovadora de las empresas uruguayas según el tamaño y origen del capital de las mismas.

### *Áreas y sectores que deberían ser priorizadas en un plan estratégico*

Las áreas y sectores que deberían ser priorizados en un plan estratégico serían el desarrollo de las cadenas agro-industriales (cárnica, láctea, arroceras, granjera, forestal, pesquera); el estudio de las distintas alternativas energéticas; el desarrollo de los aportes biotecnológicos y farmacéuticos, especialmente en los campos de la salud humana, la sanidad animal y las cuestiones fitosanitarias impulso a las tecnologías de la información y la comunicación, tanto en su propia perspectiva de desarrollo como en su incorporación a otros sectores de la economía; el uso y preservación de los recursos naturales; el desarrollo sustentable del complejo turístico” (documento aprobado por el GMI).

### **Conclusiones**

La competitividad basada en la innovación tiene como base la habilidad de producir productos y procesos de innovación.

Es sin duda la mejor forma de permitir mejores niveles de vida a la población, ya que el conocimiento y la innovación contribuyen en gran forma a mejorar la productividad y por ende la capacidad de mejorar los niveles económicos de la gente.

Según Kruman “La productividad no es todo pero en el largo plazo es casi todo”.

El desafío que Uruguay está llevando a cabo con éxito, es en pasar de una ubicación de operar y competir en productos de orientación masiva y costos relativamente bajos a competir en base a valor único e innovación.

El modo más efectivo de responder a la globalización y sustentar el crecimiento con equidad, es profundizar la orientación hacia la construcción de una economía cada vez más intensa en conocimiento.

El camino no es fácil, el avance en las mejoras deben provenir de varios ámbitos, que suelen llevar a típicas elecciones económicas.

Para que el avance no tenga inconsistencias, requiere de amplios consensos sobre la estrategia.

***Y para el logro de ellos los uruguayos estamos muy capacitados.***

### **Bibliografía**

Dirección de Innovación, Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (DICyT).  
Ministerio de Educación y cultura (MEC).  
Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).  
Determinantes de la innovación en la Industria, Ricardo Pascale.  
Instituto Nacional de Estadísticas (INE).  
Web de Presidencia de la República.

**El SOLVER como herramienta de análisis financiero  
aplicado al costeo directo en las PYMES industriales  
y de servicios, para toma de decisiones.**

*Dr© José Luis Magueyal Salas*

*Dr. Rafael Espinosa Mosqueda*

*Dr. Emigdio Archundia Fernández*

*Universidad de Guanajuato.*

*División de Ciencias Sociales y Administrativas,*

*Campus Celaya-Salvatierra.*

**México.**



## Resumen

El modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona; actualmente la empresa tradicional sufre una crisis, principalmente en la ausencia de una alternativa organizativa coherente capaz de enfrentar los retos actuales que exige la globalización; al grado que no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará Echeverría (2003).

Los costos se configuran como pilares básicos de las empresas, ya que pretenden en este contexto de cambio continuo, dar respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones, pensar en diseñar nuevos modelos financieros, partiendo del sistema de costeo directo para maximizar utilidades al optimizar la mezcla productiva total, en función de la marginalidad que cada productos o servicio aporta a la misma, forma parte del camino hacia el éxito económico.

Sabemos que la pequeña y mediana empresa utilizan herramientas computacionales y paquetería contable comercial, para la obtención de la información financiera, pero éstas aún no utilizan las herramientas básicas que se encuentran incluidas en los programas de Microsoft® Office, como es el caso del SOLVER que es una herramienta que puede ser utilizada para validar la mezcla productiva en términos de marginalidad que optimice las utilidades partiendo del costeo directo, ya que esto coadyuvaría en la toma de decisiones empresariales.

Palabras claves: Tecnología, Modelo financiero, Sistema de costeo directo, marginalidad, Mezcla productiva, Rentabilidad, Liquidez.

## Introducción

### *Planteamiento del problema*

La rentabilidad y liquidez son de vital importancia en el mundo de los negocios, obtenidas a través de un buen manejo de las empresas y de una correcta toma de decisiones por parte de directivos y administradores de las mismas.

Una herramienta utilizada por los empresarios es el análisis de los estados financieros en su conjunto, y del estado de resultados en lo particular, estado que muestra información valiosa acerca de la relación existente entre ingresos y costos así como de la influencia de éstos últimos sobre los primeros, fundamentalmente la información relativa al costo de producción, con éstos antecedentes los directivos tienen que tomar decisiones económicas importantes, de inversión, operación y financiamiento, entre las más representativas, que los lleven a maximizar las utilidades obtenidas por la entidad como objetivo principal, el gran interés por parte del sector empresarial en conocer el punto óptimo de rendimiento en función de los factores productivos fijos y variables así como de las condiciones específicas de cada empresa, justifican plenamente el desarrollo de nuevos modelos financieros que sirvan como herramientas para alcanzar y satisfacer tales necesidades, siendo el sistema de costeo un elemento esencial para el desarrollo y aplicación de éstos modelos.

#### *Objetivo general*

Realizar una propuesta para la creación de un modelo optimizador de utilidades de carácter financiero, como herramienta que optimice las utilidades en empresas industriales y de servicios clasificadas como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en la ciudad de Celaya, Guanajuato, México, con, base en un sistema de costeo directo.

#### *Alcance y limitación*

##### *Alcance*

La investigación se enfoca a efectuar la prueba piloto para validar el sistema de costeo directo como fuente de información, para conocer la mezcla óptima de producción, en función de la contribución marginal unitaria que cada producto o servicio aporta, con la finalidad de poder maximizar las utilidades obtenidas en un periodo convencional, en empresas clasificadas como PYMES, del sector

industrial y de servicios de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México y poder obtener un modelo contable-financiero que a su vez pueda comparar los resultados obtenidos contra un modelo matemático que confirme los resultados.

### *Limitaciones*

- La investigación sólo versa sobre empresas del sector industrial y de servicios consideradas PYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México, que utilicen el costeo directo como para el control de sus operaciones productivas.
- El periodo a revisar solamente abarcará un ejercicio fiscal, equivalente a un año de calendario.

### *Su importancia*

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a través de los datos contenidos en el censo económico de 2009, establece que, las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste éste tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional afirma que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. Por su parte Regalado (2012), establece que Latinoamérica apoya gran parte de su economía en micro, pequeñas y medianas empresas de ahí su importancia en el desempeño de la economía.

## **Marco teórico**

### *Marco conceptual de los costos*

Organismos rectores en el desarrollo de Normas de Información Financiera (NIF), con alto grado de transparencia, objetividad y confiabilidad, que sean de utilidad tanto para emisores como usuarios de la información financiera como lo es el, Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera A.C. (CINIF), quien es responsable de la emisión de la normatividad contable en México, a través de las NIF, así como, mediante las normas y procedimientos de auditoría y sus adecuaciones, el CINIF, considera como objetivo prioritario, la convergencia de su normatividad con emitida por la International Accounting Standards Board (IASB).

### *Introducción a los costos*

Al respecto Gómez (2005), afirma respecto del costo que es un egreso en que se incurre en forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción, en tanto que Horngren y Foster (2007), señalan que en términos generales, costo, son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico.

### *Naturaleza de los costos en función al comportamiento*

Para la comprensión de los costos es necesario precisar que estos, son susceptibles de estar integrados por una parte fija y una parte variable las cuales pueden ser cuantificables, desde el punto de vista del sistema, el costo de los artículos o servicios puede asignarse bajo dos posturas principales las cuales al considerar por igual los tres elementos del costo de producción (material, mano de obra y gastos indirectos de fabricación) centran su diferencia principal en el tratamiento que se les da a dichos elementos del costo de producción González (2000).

Gómez (2005), señala que de acuerdo a su variabilidad los costos se pueden dividir en fijos, o sea aquellos que permanecen constantes durante el periodo contable de la empresa; variables, los que varían proporcionalmente con el volumen de producción, y semifijos o semivARIABLES, aquellos costos que tienen elementos fijos y variables.

### *Sistemas de costos*

Existen diferentes opciones, destacándose entre ellas, dos sistemas, cuya virtud principal es la asignación de valor a la producción, en función del comportamiento que los costos involucrados tienen sobre la misma, así tenemos por una parte, el costeo absorbente y por otra, el costeo directo. La diferencia sustancial entre estos dos sistemas, reside en cómo considerar los costos fijos de producción, costo del producto o costos del periodo. Lo que origina diferentes valuaciones en los inventarios y, por lo tanto, en la utilidad.

García (2005), indica que, las diferencias entre los dos sistemas es decir el absorbente y el directo, se centran en el tratamiento contable de los costos fijos de producción.

Al hablar sobre los fundamentos del costeo directo y absorbente, Ramírez (2006), comenta al respecto que el absorbente es el más usado con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas latinoamericanas, éste método incluye en el costo del producto que pretende valorar, todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable.

### *Costeo directo, marginal o variable*

García (2005), menciona que el costeo directo es un sistema de la contabilidad de costos que se basa en el análisis del comportamiento de los costos de producción

y operación, para clasificarlos en costos fijos y costos variables, con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la dirección de la empresa para su proceso de planeación estratégica, al respecto Horngren y Foster (2007), indican que el costeo variable es un sistema de costeo de productos en el cual los gastos indirectos de producción fijos se excluyen de los costos inventariables, mientras que para Del Río (2000), el costo variable es el sistema soportado en la teoría económica, que toma como epicentro el estudio, análisis y la aplicación de los costos fijos y variables, para que con ellos, se utilicen datos e informes con el objeto de obtener bases para la toma de decisiones, planeación y control, presuntamente más efectivos y lucrativos; por lo tanto, el fin primordial de ocupar el sistema de costo variable supuestamente es proporcionar la información de una manera más útil para la administración en el proceso de la toma de decisiones, en corto plazo.

#### *La relevancia de los costos*

La variabilidad de los costos determina en gran medida la relevancia de los mismos, que a su vez sirve como soporte para la toma de decisiones de carácter gerencial, a lo cual Horngren y Foster (2007), señalan que, “una decisión siempre incluye una predicción, por consiguiente la función de la toma de decisiones es seleccionar cursos de acción para el futuro, no hay nada que se pueda hacer para modificar el pasado” y agregan que los costos relevantes para las decisiones son costos futuros esperados que serán diferentes de acuerdo a las opciones; así mismo señala Polimeni, Faboozy, Adelberg, y Kole (1998), que entre otros que son costos relevantes los que difieren cuando se comparan las alternativas, son costos esperados.

## *Herramientas informáticas*

Ortega y Gasset (citado en Echeverría, 2000), y Sullivan (1983), postulan que la tecnología no es ajena al hombre, la técnica es constitutiva del ser humano, porque transforma su circunstancia y por ende su yo; somos una especie que usa herramientas y hemos estado inventando tecnología desde el principio para lograr una mayor efectividad en nuestra relación con otros y evidentemente con la naturaleza. La tecnología transforma la sociedad y, el hombre contemporáneo se siente más dominado por la tecnología que por la naturaleza; la naturaleza constituye simplemente la circunstancia en que nos movemos.

Los sistemas de información son afectados por el desarrollo tecnológico, y el papel de la administración no ha sido exento de este impacto, hablando de tecnología “es un hecho que está aquí ya, que nos pertenece y al que pertenecemos de manera indiscutible, que nos rodea por todas partes, abrumándonos con sus abundancias, seduciéndonos con sus promesas y agrediéndonos con sus incógnitas” (Cebrián, 1998, p 179). Así las cosas, el proceso irreversible de la globalización, está provocando cambios en la administración de las empresas con la finalidad principal de sobrevivir a largo plazo en el mundo de los negocios, replanteando la forma en cómo es obtenida la información financiera, sin embargo el desarrollo y uso de la tecnología como herramienta en el proceso administrativo se ha centrado más el registro de las operaciones económicas que realiza la entidad y control de las mismas, con los enfoques de los métodos de análisis tradicionales, entre los que están, los indicadores o razones financieras, simples o estándar o bien la reducción de estados financieros a porcentos por citar los más representativos y al mismo tiempo utilizados por los usuarios de la información financiera, mismos que se incluyen en la mayoría del software contenido en paquetes comerciales de uso generalizado en la comunidad empresarial, sin embargo existe poco énfasis en el desarrollo de herramientas informáticas aplicadas a la validación de los resultados que arrojan los registros financieros tratándose de la optimización del resultado o utilidades, uno de estos modelos informáticos es el denominado SOLVER cuya utilización resulta atractiva en la

determinación de la mezcla óptima de producción con la información generada por los costos involucrados en la misma. Es una herramienta que ayuda a resolver y optimizar ecuaciones mediante el uso de métodos matemáticos, se presenta como un complemento del programa Excel incluido en la paquetería computacional Microsoft Office 2007. SOLVER, forma parte de una serie de comandos a veces denominados herramientas de análisis

Con SOLVER, se puede determinar el valor máximo o mínimo de una celda cambiando otras celdas. Por ejemplo, se puede conocer el nivel máximo de utilidades en los términos de la contribución marginal que aporta cada producto desde el punto de vista del sistema de costeo utilizado, en la mezcla total de producción, entre otros.

## **Diseño metodológico**

### *Método*

Aquí se definen la hipótesis y variables propias del trabajo de investigación, de igual manera se describen los procedimientos para la obtención de la información financiera para cuantificar el grado de relevancia o importancia que tienen los costos en función al manejo que tanto el sistema de costeo absorbente como el directo dan a los mismos de acuerdo a su comportamiento, dentro de la misma de la cual son parte integrante. La forma en cómo se le dio la validez inicial al instrumento, su organización, se fundamenta en las recomendaciones hechas por la American Psychological Association, 2002 (APA).

### *Hipótesis de trabajo*

La utilización del sistema de costeo puede no ser tan eficiente para determinar la mezcla óptima en los volúmenes de producción, si las empresas no consideran el



comportamiento de los costos generados en el proceso productivo por un inadecuado manejo de la información que los mismos reportan.

### *Diseño de la Investigación*

La investigación será no experimental ya que la implementación del sistema de costeo directo en empresas industriales y de servicio ya se realizó, solamente se creará un modelo financiero de optimización de utilidades con base en definir o lograr la mezcla óptima en los volúmenes de producción en función de la contribuciones marginales distintas arrojadas por cada producto o servicio en el resultado total de las actividades de PYMES con éstas características en la ciudad de Celaya, Guanajuato, México, y será del tipo transversal descriptiva ya que abarcará un número de momentos en el tiempo en el cual se generan los datos necesarios para alimentar el modelo cuya creación se pretende, se tomará un ejercicio fiscal como base para medir las variables y proporcionar su descripción, se le dio un enfoque accesible y de flexibilidad a la aplicación del sistema reconociendo que podían existir factores endógeno y exógenos al proceso contable que lo pudieran modificar pero que sin embargo dichos factores debían ser integrados o incorporados de manera natural dentro del citado sistema de investigación a fin de no alterar la calidad de la investigación. En cuanto a la dimensionalidad la investigación será transversal ya que su propósito es generar un modelo para optimizar las utilidades a través de la mezcla de productos o servicios en empresas industriales y de servicios a partir del sistema de costeo directo, analizando su incidencia e interrelación en un momento dado en el proceso de la toma de decisiones gerenciales y porque los datos se obtendrán de una sola vez.

### *Prueba piloto*

Se realizó una prueba piloto del instrumento que involucró a 7 PYMES industriales y de servicios en la ciudad de Celaya, Guanajuato México, donde la aplicación del mismo se hizo a especialistas y responsables en el área de costos, quienes ejercen de manera profesional en la industria de la transformación industrial, cuyo perfil profesional justifica plenamente su participación, a fin de tener una visión integral sobre el tema del cual respondieron, habiéndose utilizado para tal efecto el escalamiento tipo Likert en forma auto administrada, esto en virtud de considerar éste método como vigente y bastante popularizado, esto, con el propósito de solicitar al sujeto evaluado externara su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, ante un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, donde el rango mínimo de respuesta fue el identificado con el número 1 mientras que el máximo estuvo representado por el número 5 .

### *Muestra*

La muestra es no probabilística por causas relacionadas con las características de la investigación, esto en virtud de que la elección de los elementos, no dependió de la probabilidad sino que estuvo en función de la propia investigación, La elección de quienes participaron fue determinada por la voluntad propia de cada persona que estando involucrada en el área contable, específicamente en el tema de costos de producción o bien tuviera conocimiento sobre los mismos, decidió participar por iniciativa propia por lo que su elección estuvo ajena a cualquier empleo u otro procedimiento a fin de determinar a los participantes en esta investigación. Se analizó el sistema de costeo directo y su influencia en la mezcla óptima de producción que garantice la maximización de utilidades así como la aplicación de la herramienta informática de análisis denominada SOLVER, como validador de los resultados obtenidos respecto de la mezcla de producción previamente conocida por costeo directo, para poder hacer aportaciones en lo general sobre el área u objeto materia de esta investigación.

## Análisis y tratamiento de los resultados

### Resultados

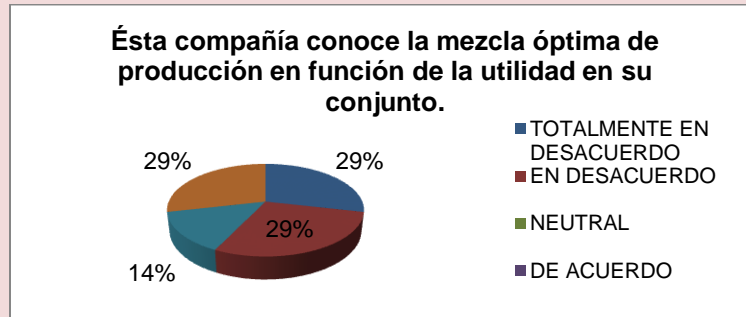
La figura 1 destaca la importancia del costo de producción tratándose de la industria de la transformación y servicios, al considerar el 72% de los participantes tal situación, de ahí la importancia de su correcta determinación y control del mismo al existir incidencia del mismo en los resultados obtenidos por parte de la entidad, esto a través del valor asignado al inventario mediante el sistema de costeo que impacta directamente los resultados del periodo en el cual se generan.

Figura 1.



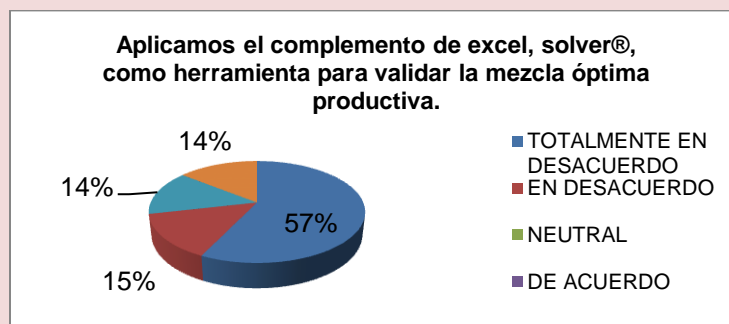
A la pregunta de si se conoce la mezcla óptima productiva en función de la utilidad en su conjunto, los resultados, muestran que un gran número de los encuestados la desconocen, lo cual hace evidente, la necesidad de desarrollar modelos financieros que permitan a los interesados, conocer esta información con los beneficios inherentes a las mismas.

Figura 2.



Un alto porcentaje de los encuestados reconoce que aunque utilizan paquetería de uso comercial y generalizado, también es cierto que no utilizan el complemento de EXCEL SOLVER, lo cual priva a los interesados de información relevante en el proceso de la toma de decisiones y justifica a la vez el desarrollo, implementación y monitoreo de nuevos modelos financieros en materia de optimización de utilidades como el que se propone en esta investigación, tal situación se muestra en la figura que a continuación se presenta.

Figura 3.



## **Propuesta**

A la luz de los resultados obtenidos y acorde a la tendencia internacional de incorporar nuevos elementos tecnológicos al fenómeno económico, existen señales inequívocas de la ausencia de la misma en áreas específicas como las orientadas a la rentabilidad o liquidez, que den respuestas tangibles a necesidades reales de los actores económicos, desde una perspectiva de costos y de su comportamiento dentro del proceso productivo, por lo que se propone el siguiente modelo financiero de optimización de utilidades, mismo que vincula por una parte la técnica contable a través del costeo y por otra la tecnología por medio del programa SOLVER validando desde un perfil matemático los resultados contables.



## Fuentes de Consulta

- Cebrián, J.L. (1998). La red, El aula sin muros. Ed. Taurus.
- Del Río, C. (2000). Costos III. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A.
- Del Río, C. (1997). Costos II. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A.
- Echeverría, J. (2000). Sobrenaturaleza y sociedad de la información: La Meditación de la técnica a finales del siglo XX.
- Echeverría, R. (2003). La empresa emergente. Argentina: Granica
- García, C. J. (2005). Contabilidad de Costos. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, Ó. (2005). Contabilidad de Costos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Horngren, C. T., & Foster, G. (2007). Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial. México: Prentice-Hall Hispanoamericana s.a.
- Polimeni, R., Faboozy, F., Adelberg, A., & kole, M. (1998). Contabilidad de Costos: Concepto y aplicaciones para la toma dedecisiones gerenciales. México: Mcgraw Hill.
- Regalado, R., (2011). Las MIPYMES en Latinoamaerica 2. México: Universidad de Guanajuato.
- Sullivan, E.V. (1983), Computers, culture, and Educational Futures: A Critical Appraisal. Interchange, 14(3), 17-31

# **Costes económicos y sociales de la epidemia de obesidad en México.**

*Mario Jesús Aguilar Camacho  
Universidad de Guanajuato,  
Campus Celaya-Salvatierra.*

**México.**



## Resumen

El año 2012, México obtuvo el primer lugar en obesidad a nivel mundial. El dato es alarmante, 7 de cada 10 mexicanos mayores de 15 años padecen de sobrepeso. Las consecuencias en enfermedades crónicas producidas por la obesidad han rebasado ya la capacidad de respuesta del sistema de salud pública y se prevé que para el año 2017 se requerirán 170 mil millones de pesos (más de 13 mil millones de dólares) para combatirlas -todo el presupuesto de la Secretaría de Salud del gobierno federal-. Abreviemos, México padece una verdadera plaga de salud pública.

Por lo anterior, en este documento se proponen las bases para establecer un impuesto especial a las empresas que produzcan, comercialicen o publiciten productos alimenticios no nutritivos, conocidos como “chatarra”; los ingresos generados con esta medida podrían ser canalizados a las instituciones de salud para que atiendan, en lo posible, las consecuencias originadas en gran parte por la ingesta de aquellos productos; además, un remanente podría destinarse a dotar de agua potable para consumo de niños y adolescentes en las escuelas públicas.

**Palabras clave:** obesidad, *comida chatarra*, finanzas públicas

## Introducción

Por encima de la problemática, política, económica y social que padece, México está además en las manos de un monstruo de dos cabezas: la deficiente alimentación. Una de sus cabezas es la del hambre y la desnutrición, que padece cerca de un cuarenta por ciento de la población; la otra, es la obesidad.

Aquí se tratará de las repercusiones que el consumo de los llamados alimentos “*chatarra*” (alimentos con altos contenidos de azúcar, grasas y sal) ha ocasionado. Además, sin pretender sonar a augur de la catástrofe ni profeta del apocalipsis,

con las pruebas y evidencias que aquí se exponen, en el mediano plazo, este problema de salud pública amenaza convertirse en una plaga de exterminio.

Para muchos mexicanos, la falta de educación nutricional les ha hecho pensar que la salud alimenticia depende de la cantidad y no de la calidad, olvidando que “No es más sano el que más come, sino el que come mejor.”

El sobrepeso y sus fatídicas consecuencias son alarmantes -setenta por ciento de la población lo padece-; y según cifras del ENSANUT, por sus siglas Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (INSP y SSA, 2012), la tendencia es que aumentará exponencialmente.

Ahora bien, la situación se torna compleja en el ámbito de las finanzas públicas, pues debido al creciente número de enfermos de obesidad, diabetes y otros padecimientos crónicos, que en gran parte se atribuyen al consumo de alimentos no nutritivos, el riesgo de colapso del sistema de atención a la salud pública de México es alarmante. Según estimaciones, en el 2012 el gobierno federal gastó 70 mil millones de pesos en su atención y esa cifra podría elevarse a 170 mil millones en 2017(aproximadamente 13 mil millones de dólares).

Para enfrentar la problemática, el gobierno realizó una reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Sin embargo, la gran mayoría de la población desconoce el hecho de que desde el 13 de octubre del año 2011, se reconoció el *Derecho humano a una alimentación nutritiva*; en la cual se establece que el Estado debe garantizarlo. El texto constitucional señala “*toda persona tiene derecho a la alimentación nutritiva, suficiente y de calidad. El Estado lo garantizará*”. (CPEUM, 2012).

Destaca en la reforma, que no se trata de calorías, sino de garantizar diversos factores como calidad, higiene y nutrición. Se asigna el deber del Estado Mexicano de vigilar que los alimentos se conserven sin sustancias nocivas y con calidad; que su accesibilidad sea efectiva y oportuna; además de que su producción y distribución se haga de forma sostenible.

Esta lamentable situación, disminuiría considerablemente si se implementara una política de salud pública de carácter preventivo alimenticio; con ella se evitarían cuantiosos e innecesarios gastos en resolver varios de los problemas de salud, como la obesidad infantil, la diabetes, la insuficiencia renal, el alto colesterol, la alta tensión arterial, solo por citar algunos padecimientos ocasionados por los malos hábitos alimenticios. De esta manera, los recursos que se destinan a enfrentar estos problemas, se podrían aprovechar en otros rubros, lo cual se reflejaría en una mejor calidad de vida.

“El que daña, paga” indica un principio general del Derecho. Al respecto, resulta incuestionable que las empresas -y en general toda persona-, deben de retribuir por el impacto que ocasionen sus productos, actos u omisiones cuando son nocivos o dañinos a otros, ya sea en sus bienes, derechos, bienes patrimoniales o sus propias personas. Sobre dicha orientación, este trabajo de investigación trata de justificar una propuesta, a grandes rasgos, basada en la necesidad y en la conveniencia de instrumentar un nuevo impuesto que grave a las empresas que produzcan, comercialicen o publiciten alimentos con bajo contenido nutrimental, para que retribuyan a la nación los daños causados a la salud de los mexicanos.

Este documento está basado en el método de investigación documental, entrevistas a expertos en las diferentes áreas que cubre nuestra investigación, como lo son el ámbito de la salud, nutricional, legal y fiscal. Esta obra se considera la plataforma de despegue de los trabajos de un grupo multidisciplinario de investigadores que mediremos la influencia de los medios publicitarios en los consumidores de alimentos chatarra y su repercusión en la obesidad infantil.

No se puede soslayar que no hay justicia social si los ciudadanos no están bien alimentados.

## Marco contextual

Generalmente, los vocablos alimentación y nutrición son utilizados como sinónimos; en realidad, son términos diferentes. Por ejemplo, el Diccionario de la Lengua Española indica sobre el vocablo “**Alimentar**. 1. tr. Dar alimento al cuerpo de un animal o de un vegetal...6. tr. Der. Suministrar a alguien lo necesario para su manutención y subsistencia, conforme al estado civil, a la condición social y a las necesidades y recursos del alimentista y del pagador.

Para perfeccionar la idea, conviene decir que el concepto “**Nutrir**. 1. tr. Aumentar la sustancia del cuerpo animal o vegetal por medio del alimento, reparando las partes que se van perdiendo en virtud de las acciones catabólicas. 2. tr. Aumentar o dar nuevas fuerzas en cualquier línea, especialmente en lo moral.” (RAE, 2009)

Claro que esto no lo explica todo, la alimentación humana comprende un conjunto de procesos biológicos, psicológicos y sociológicos relacionados con la ingestión de alimentos mediante el cual el organismo obtiene del medio los nutrientes que necesita, así como las satisfacciones intelectuales, emocionales, estéticas y socioculturales que son indispensables para la vida humana plena (Bourges-Rodríguez, 2001)

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo; y una buena nutrición es una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular. En concordancia, la OMS afirma que los niños sanos aprenden mejor, la gente sana es más fuerte, productiva y está en mejores condiciones de romper el ciclo de pobreza (WHO, 2013).

Al considerar el estado de nutrición de un individuo se pueden identificar dos situaciones de nutrición: adecuado (eunutrición) o bien desviaciones patológicas de la misma, esto se llama malnutrición. Etimológicamente, el término “malnutrición” engloba cualquier alteración nutricional, tanto por exceso

(sobrenutrición) como por defecto (hipo, desnutrición o subnutrición) o por desequilibrio (disnutrición) (Mataix-verdú & Martínez -Costa, 2009).

Según la OMS, la malnutrición se define como los desórdenes nutricionales en todas sus formas (incluyendo el *imbalance* de energía, macronutrientes y micronutrientes específicos y patrones alimentarios). Convencionalmente el énfasis había sido para situaciones carenciales, pero la malnutrición también aplica para excesos e *imbalance* en la ingesta (WHO, 2013).

Este punto se puede destacar observando que, una vez que somos conscientes de que la alimentación es un factor de importancia primordial para la salud, entonces, simplemente cualquier alimento que no entre dentro de los grupos -que se consideran sanos y seguros-, no puede formar parte de una alimentación nutritiva, sino que pueden representar un peligro, riesgo o daño para la salud del ser humano.

## **Obesidad**

La malnutrición por exceso lleva a la *obesidad*; la cual, es una enfermedad de etiología multifactorial, de curso crónico, en la cual se involucran aspectos genéticos, ambientales y de estilo de vida. Se caracteriza por un balance positivo de energía, que ocurre cuando la ingestión de calorías excede al gasto energético, ocasionando un aumento en los depósitos de grasa corporal, y por ende ganancia de peso (Bouchard , 2008)

Hay más, la obesidad es el principal factor de riesgo modificable para el desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles, como la diabetes mellitus y las enfermedades cardiovasculares (las dos principales causas de mortalidad general en México), entre otras complicaciones. (WHO, 2003; WHO, 2000)

En las últimas décadas, el número de niños y jóvenes mexicanos con sobrepeso y obesidad se ha incrementado dramáticamente, lo que ha generado que este

padecimiento se convierta en un serio problema de salud pública. En los niños, la obesidad infantil se asocia a una mayor probabilidad de muerte prematura así como obesidad y discapacidad en la edad adulta (Olaiz- Fernández, y otros, 2006; Gutiérrez, y otros, 2012); el aumento del sobrepeso y la obesidad no tienen precedente, y su velocidad de incremento ha sido una de las más altas en el ámbito mundial. (Stevens, Dias, Thomas, & Carvalho, 2008; Barquera , et al., 2009)

Además de lo anterior, según el propio IMSS, 7 de cada 10 mexicanos mayores de 15 años padecen sobrepeso u obesidad y el consumo de *comida chatarra* es una de las principales causas de ello. Para bien o para mal, el *alimento chatarra* y las cantidades grandes de ingesta de la misma, es parte del día a día y cultura del mexicano, y varios dirían que el proceso de elaboración y falta de higiene son además causantes de problemas de salud (Uribe, 2009)

### **Causas de la obesidad**

Entre los múltiples factores que influyen en el desarrollo del sobrepeso y la obesidad, el ambiente juega un papel central. Dentro de las conclusiones hechas por el comité de expertos de la OMS y el WCRF sobre los factores de riesgo de obesidad, destacan, dentro de la evidencia convincente, que un estilo de vida sedentario aumenta el riesgo de obesidad, dentro de la evidencia probable, se encuentra el consumo de alimentos con alta densidad energética el consumo de bebidas azucaradas y consumo de comidas rápidas (fast food) y ver televisión (TV) (World Cancer Research Fund/ American Institute for Cancer Research, 2007; Guran & Bereket, 2011). Esto último se acentuado en los niños.

## TV y Obesidad

Respecto a la niñez, la publicidad presentada en la TV puede tener los siguientes efectos: los niños piden con más frecuencia los productos que son anunciados (Chamberlain, Wang, & Robinson , 2006), por tanto, aumenta su consumo de botanas y otros alimentos promocionados (Stroebele & De Castro , 2004; Wiecha , Peterson , Ludwig , Kim, & Sobol , 2006; Buijzen, Schuurman , & Bomhof , 2008), hecho que se refleja en el incremento de su ingestión de energía ( Wiecha , Peterson , Ludwig , Kim, & Sobol , 2006; Stroebele & De Castro , 2004).

La información internacional disponible revela que México es el país con mayor cantidad de anuncios televisivos de comida chatarra en horario infantil dentro de los países de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con un promedio de tres horas diarias de televisión un niño mexicano habrá visto más de 20,000 anuncios de comida chatarra en un año y ninguno de orientación nutricional (El Poder del Consumidor A. C. , Junio 2007).

En la Encuesta Nacional de Salud en escolares realizada en el 2008, el refresco ocupaba uno de los primeros cinco alimentos consumidos en todos los grupos de población (Shamah Levy T, 2010), se observó que la ingestión proveniente de las bebidas representa, el 27.8%, 20.7 % y el 20% del consumo total de energía en los preescolares, escolares, adolescentes y adulto respectivamente.

Un reciente estudio que se realizó en 75 países, encontró que el consumo de refrescos está significativamente relacionado con el sobrepeso, la obesidad y la diabetes en todo el mundo, incluso en países de bajos y medianos ingresos (Basu, McKee, Galea, & Stuckler, 2013).

En términos generales, la obesidad es el principal factor de riesgo para el desarrollo de diabetes tipo 2, enfermedades cardiovasculares (especialmente las cardiopatías y los accidentes vasculares cerebrales), hipertensión arterial, dislipidemias, enfermedades osteoarticulares y ciertos tipos de cáncer como el de mama y próstata (Clark & Brancati, 2000; Astrup, Dyerberg, Selleck, & Stender,

2008). En los niños, la obesidad infantil se asocia a una mayor probabilidad de muerte prematura así como obesidad y discapacidad en la edad adulta (Freeman-Fobb , 2003)

Arredondo en su estudio publicado en el 2011, mencionó que el costo total de la diabetes en México pasó de \$2,970 millones de pesos en el 2003 a \$8,836 millones en el 2010, un aumento de más de 290% en solamente 7 años (Arredondo & De Icaza, 2011; Arredondo & Zúñiga, 2004).

### **Ámbito jurídico**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos(CPEUM), en su Título Primero, Capítulo I De los Derechos Humanos y sus Garantías, específicamente en el Artículo 4º enuncia: *“Toda persona tiene derecho a la alimentación nutritiva, suficiente y de calidad. El Estado lo garantizará.”*

Este artículo es la fuente de donde brota la obligación del Estado a garantizar la alimentación adecuada para los mexicanos, y de allí se parte la consideración de que las empresas que se dedican a la elaboración, comercialización y publicidad de productos dañinos o chatarra atentan contra lo preceptuado en dicho artículo y afectan un derecho humano. Aquí se propone gravar dichas actividades por parte de la Federación, así podría hacerse de recursos financieros para ser utilizados en reparar parte de los daños a la salud de la sociedad, causados por el consumo de los *alimentos chatarra* y, en su caso, para financiar el acceso al agua potable gratuita en todas las escuelas, y así evitar el colapso financiero causado por la obesidad.

### **Los tratados internacionales**

El Artículo 1o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Título Primero, Capítulo I De los derechos humanos y sus garantías, indica que:



En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta constitución establece.

Las normas relativas a los derechos humanos se interpretaran de conformidad con esta constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia. (CPEUM. Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio del 2011)

En el ámbito internacional la nutrición ha sido considerada expresamente como un derecho en los instrumentos internacionales de derechos humanos aprobados desde 1924. Entre ellos hay declaraciones, que son vinculantes, además de convenios y pactos que tienen fuerza de ley.

El antecedente se remonta a la Declaración de los Derechos del Niño (también conocida como la Declaración de Ginebra de 1924). Aprobada tras la Primera Guerra Mundial por la Liga de Naciones y constituye la primera afirmación del derecho a la nutrición. La Declaración indica que el niño debe recibir los medios necesarios para su normal desarrollo tanto material como espiritual.

Se tiene un cimiento normativo en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 25 donde dice: “*Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios...*”. (ONU, 1948). De lo anterior se infiere que esto no es más que el derecho a una alimentación nutritiva para todos los miembros de la sociedad.

La Declaración de los Derechos del Niño de 1959, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas por unanimidad, establece en su principio 14 que el niño "tendrá derecho a crecer y a desarrollarse en buena salud" y que "tendrá derecho a disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados".

Por su parte, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que entró en vigor en 1976 dice específicamente en su artículo 11:

2. Los Estados Partes en el presente Pacto, reconociendo el derecho fundamental de toda persona a estar protegida contra el hambre, adoptarán, individualmente y mediante la cooperación internacional, las medidas, incluidos los programas concretos, que se necesitan para:

- a) Mejorar los métodos de producción, conservación y distribución de alimentos mediante la plena utilización de los conocimientos técnicos y científicos, la divulgación de principios sobre nutrición y el perfeccionamiento o la reforma de los regímenes agrarios de modo que se logren la explotación y la utilización más eficaces de las riquezas naturales;
- b) Asegurar una distribución equitativa de los alimentos mundiales en relación con las necesidades, teniendo en cuenta los problemas que se plantean tanto a los países que importan productos alimenticios como a los que los exportan.

Lo anterior confirma que una alimentación nutritiva no incluye *alimentos chatarra* y que la problemática de la distribución de la misma es algo complementario a resolver, ya que solo así es como la sociedad, y cada mexicano, tendrá acceso a alimentos sanos que le ayuden a su buen desempeño.

Como argumento de soporte a lo anteriormente expuesto, existe el Protocolo de San Salvador, elaborado en 1988 como acuerdo en donde existe un artículo

específico que habla sobre el derecho a la alimentación, y este es el artículo número 12, que a la letra dice:

1. Toda persona tiene derecho a una nutrición adecuada que le asegure la posibilidad de gozar del más alto nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual.
2. Con el objeto de hacer efectivo este derecho y a erradicar la desnutrición, los Estados partes se comprometen a perfeccionar los métodos de producción, aprovisionamiento y distribución de alimentos, para lo cual se comprometen a promover una mayor cooperación internacional en apoyo de las políticas nacionales sobre la materia ( Convención Americana sobre Derechos Humana, 1988).

En la Convención sobre los Derechos del Niño que entró en vigor en 1990 en su artículo 24 dice:

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño al disfrute del más alto nivel posible de salud y a servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación de la salud...
  2. Los Estados Partes asegurarán la plena aplicación de este derecho y, en particular, adoptarán las medidas apropiadas para:...
- c) Combatir las enfermedades y la malnutrición en el marco de la atención primaria de la salud mediante, entre otras cosas, la aplicación de la tecnología disponible y el suministro de alimentos nutritivos adecuados y agua potable salubre, teniendo en cuenta los peligros y riesgos de contaminación del medio ambiente;... (ONU, 1990)

Se pretende que el Estado Mexicano facilite el acceso a los alimentos sanos, y aunque no es ilegal la venta de los *productos chatarra*, sí gravar con un impuesto a la producción, publicidad y mercadeo de los mismos.

## Responsabilidad Social

Erguido sobre la base de que las decisiones que toman los individuos dentro de las sociedades y organizaciones conllevan consecuencias para el resto del conjunto, en 1953, Howard R. Bowen en su documento *Responsabilidades sociales del hombre de negocios*, editado por la Universidad de Williams en Massachusetts, definió a la responsabilidad social del Empresario como “las obligaciones de los empresarios para seguir políticas, tomar decisiones o adoptar líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” ( Rothmann- Bowen, 1953).

Los valores en los que asumen las empresas se basan en la cultura responsable, los cuales van desde el bien común, subsidiaridad, participación social, solidaridad, cuidado del medio ambiente y transparencia, hasta servicio, fomento de calidad de vida y desarrollo científico y ético.

Por tanto, “una Empresa Socialmente Responsable es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que se basa en valores, que le ayudan a ser más productiva.” (Responsable, s.f.)

En el ámbito de la salud, la responsabilidad social se refleja en las acciones de los directivos, tanto del sector público como privado, para establecer políticas y prácticas que promuevan y protejan la salud. Éstas no deben perjudicar la salud de las personas y deben proteger el medio ambiente y garantizar el uso sostenible de los recursos; deben restringir la producción y el comercio de productos y sustancias inherentemente perjudiciales y desalentar las prácticas de mercantica nocivas para la salud.

En el último lustro en México se vino un clamor en torno a que las escuelas de gobierno ofrecían un sinnúmero de productos de bajo nivel nutritivo o perjudiciales para la salud de niños y adolescentes, por lo que se pretendió cerrarles las puertas (ENSE, 2008). Sin embargo, el marco jurídico que ahora regula la venta

de *comida “chatarra”* o de baja calidad nutritiva, que inicialmente pretendía frenar la venta de estos productos en los planteles educativos, sufrió varias modificaciones, por lo que de ser considerado un ordenamiento estricto que incluía una lista de productos prohibidos, pasó a ser un decreto aprobado que plantea un nivel de restricción laxo, que permite continuar vendiendo estos productos, sólo que ahora en presentaciones comerciales más pequeñas de los mismos (ANSA, 2010). Los alimentos chatarra también son conocidos por contener aditivos, colorantes y saborizantes artificiales, que resultan igual de nocivos para la salud (WHO, 2003).

Sobre los trastornos que produce el consumo de alimentos valuados como comida chatarra o de baja o nula calidad, el texto siguiente es revelador:

Es altamente alarmante leer los informes especializados que consignan la gran incidencia de diabetes infantil por la ingesta de este tipo de alimentación, así como los perniciosos efectos en el cerebro de los niños de algunos colorantes que han sido prohibidos en muchos países al haberse demostrado que propician conductas hiperactivas y déficit de atención...

Muchas marcas de este tipo de comida incluso ostentan en sus envolturas la leyenda de “Empresa Socialmente Responsable”, lo cual se convierte en un absurdo, puesto que la contradicción resulta prácticamente una burla para los consumidores. Realmente los empresarios que se dedican al ramo de la producción de este tipo de comida deberían hacer suya dicha leyenda y transformar sus productos en alimentos benéficos para los mexicanos, en vez de pretender ignorar su alto grado de responsabilidad en el futuro de este país... (Landa, 2011)

Las empresas que producen estos alimentos no nutritivos, sólidos y líquidos, dicen generar empleos e ingresos importantes a la sociedad, pero eso no desvanece en lo más mínimo el impacto que tienen sus productos en la salud de los mexicanos.

Existen empresas que promueven su imagen institucional con el distintivo de ser poseedoras de una plausible cultura organizacional sustentable y productiva; además se ostentan como *empresas socialmente responsables*, “*green washing*”, cuando en realidad disfrazan, con una imagen corporativa adecuada, los daños que ocasionan a la sociedad, presentándose como organismos sociales preocupados por el altruismo y combatir el *ecocidio*, pero que en muchas ocasiones lo que verdaderamente están provocando es un genocidio.

### **Doctrina del daño jurídico**

De acuerdo a la doctrina un *daño* consiste en “todo menoscabo que a consecuencia de un acontecimiento o evento determinado sufre una persona ya en sus bienes vitales o naturales, ya en su propiedad o en su patrimonio”.

Ahora bien, para el Diccionario Jurídico del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (2009), “DAÑO. I, (Del latín, *damnum*, daño, deterioro, menoscabo, destrucción, ofensa, o dolor que se provocan en la persona, cosas, o valores morales o sociales de alguien). Para mayor precisión,

II. Un principio general de derecho, de secular origen, establece que todo aquél que cause daño a otro tiene la obligación de repararlo.

III...La responsabilidad civil –obligación de indemnizar los daños y perjuicios—puede derivar de fuentes contractuales, de una declaración unilateral de voluntad, de figuras autónomas (enriquecimiento ilegítimo, gestión de negocios), de un hecho ilícito, de un delito, o de un mandato legal por causas objetivas.

VI. La responsabilidad objetiva de indemnizar los daños y perjuicios causados se basa en la existencia de mecanismos o sustancias, peligrosos o dañinos por su propia naturaleza (ciertas máquinas, sustancias químicas, explosivos, etc.), que pueden provocar deterioros,

sin que haya mediado ilicitud por parte del poseedor jurídico de esos objetos. La teoría de la responsabilidad objetiva ha tenido gran desarrollo en lo que va de este siglo, especialmente por su aplicación al derecho del trabajo. En México, la C de 1917, en su a. 123, fr. XIV, consagra la responsabilidad de los empresarios por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales de los trabajadores a su cargo, siempre que el daño se produzca “con motivo o ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten.

### **Ámbito Fiscal**

Una clasificación indica que el tributo general, es aquél que grava diversas actividades económicas de la misma naturaleza, como el IVA, ISR, IETU, IDE. El tributo especial, es un gravamen sobre actividades específicas, un bien o servicio sobre titulares de derechos reales, tales como derechos de uso de aeropuerto, contribución de mejora y adquisición de inmuebles como automóviles.

En principio, los impuestos especiales gravan a determinados productos en paralelo con otro gravamen de carácter general que recae sobre los mismos bienes; como ejemplo se tiene el impuesto al valor agregado. La existencia de esta doble imposición sobre una mercancía requiere necesariamente un fundamento extra fiscal que se origina por el costo social que genera el consumo de productos objeto de tales gravámenes. En teoría, en algunos de los casos, el objetivo es reparar, mediante el establecimiento de una imposición concreta y selectiva sobre tales productos, el daño causado a la sociedad; por lo que puede ser visto con dos posturas, una penalizadora y otra de carácter compensatorio, generando la posibilidad de realizar políticas que en cierta medida tiendan a reparar los daños causados por este consumo.

En este orden de ideas, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Tercero, Capítulo II Del Poder Legislativo, en la Sección III De las facultades

del Congreso, en el artículo 73, fracción XXIX, Título 5, confiere al Congreso Federal facultades para establecer impuestos especiales a: Energía eléctrica, producción y consumo de tabaco labrado, gasolina y derivados del petróleo, cerillos y fósforos, agua miel y productos de su fermentación, explotación forestal y producción y consumo de cerveza.

Como norma reglamentaria del artículo 73 CPEUM, la Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS), sobre el cual se puede afirmar: Este impuesto se abona por la producción y/o venta o importación de gasolinas, alcoholes, cerveza y tabacos, se encuentra regulado legislativamente bajo la Ley que lleva su nombre. Al igual que el IVA es un impuesto indirecto. Con esto queremos decir que, los contribuyentes del mismo no lo pagan directamente, sino que lo trasladan o cobran a sus clientes, quienes lo ingresan al *fisco*.

El Artículo 2º. De la Ley de Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios indica lo siguiente: Al valor de los actos o actividades que se señalan, se aplican las tasas y cuotas: cerveza, licores, cigarros, etc. Este tipo de medidas ha sido aplicado a varios productos, en un caso lo ha sido para desincentivar el consumo del cigarro, se ha aplicado un impuesto sobre su consumo; aunque claro está que además se requiere de una política de prevención e información para fumadores.

Para muchos, elevar el impuesto al cigarro en un 150%, o 10% a los alimentos con alto contenido en azúcares o carbohidratos, es una medida totalmente recaudatoria; en su lugar debería aplicarse una política integral de educación para la prevención, y evitar el consumo que se complementa con el impuesto. Se coincide en que el gravamen, por sí solo, es únicamente recaudatorio.

En referencia a que los efectos nocivos provocados por el consumo de alimentos no nutritivos sobre las personas en nuestro país, son sumamente graves, este trabajo de investigación contempla la propuesta legislativa para el establecimiento de un impuesto especial aplicado a las empresas que produzcan, comercialicen o publiciten productos chatarra que dañen la salud de la población.



En este sentido, la Organización Mundial de la Salud ha convocado en forma reiterada a los gobiernos, federal, estatal y municipal, a desarrollar políticas integrales de combate a la obesidad y a que se instrumenten medidas fiscales para abatir dichos índices. Por su parte, el Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría, así como el Relator Especial de Naciones Unidas para la Seguridad Alimentaria, Oliver de Schutter, han recomendado al gobierno mexicano el establecimiento de impuestos a los productos que contribuyen a esta epidemia, al tiempo que señalan que México pasa por una emergencia nacional por la epidemia de obesidad que vive.

La prevención sin duda, es la clave, no solo en este ámbito, sino en todos los rubros; se les da mantenimiento a las máquinas para que funcionen correctamente y no presenten fallas en el futuro, ya que las reparaciones son más costosas y generan pérdida de tiempo y recursos. Lo mismo pasa con el cuerpo humano, es preferible invertir en prevenir, para que no tengamos en un futuro, una población enferma e improductiva.

Sobre el tema que nos ocupa debe comentarse que anualmente la inflación nos deja como resultado un incremento en el precio al consumidor de productos de primera necesidad, que culmina en el consumo de alimentos chatarra, por ser más baratos y fáciles de conseguir. Sin embargo, la solución entonces no es subir anualmente el costo de la canasta básica, sino el contar con este impuesto aplicado a aquellos alimentos que dañan la salud pública. Obteniendo así, un recurso económico que pueda ser utilizado para subsidiar los alimentos que realmente requiere la población, aquellos que no solo satisfacen el hambre momentáneamente, sino que nutren el cuerpo, por que como la Constitución remarca, todos tenemos derecho humano de gozar una alimentación nutritiva.

Tenemos derecho a una sociedad sana, integra, productiva, con calidad de vida, que no solo sobreviva, sino que disfrute vivir.

## Conclusiones

1. Debido a enfermedades crónicas ocasionados, la obesidad en México es un problema de salud pública.
2. México obtuvo en 2012, el nada honroso primer lugar en obesidad a nivel mundial.
3. Se asegura que 7 de cada 10 mexicanos mayores de 15 años padecen sobrepeso u obesidad y el consumo de *comida chatarra* es una de las principales causas de ello.
4. Las consecuencias de la obesidad han rebasado ya la capacidad de respuesta del sistema de salud pública y se prevé que en 6 años se requerirán 170 mil millones de pesos (más de 13 mil millones de dólares) para combatirlas -todo el presupuesto de la Secretaría de Salud del gobierno federal-.
5. La Organización Mundial de la Salud ha convocado en forma reiterada a los gobiernos, federal, estatal y municipal, a desarrollar políticas integrales de combate a la obesidad y a que se instrumenten medidas fiscales para abatir dichos índices.
6. A grandes males, grandes remedios: En el ámbito económico se proponen las bases para elaborar un proyecto legislativo para el establecimiento de un impuesto especial aplicado a las empresas que produzcan, comercialicen o publiciten productos chatarra que dañen la salud de la población.
7. El impuesto especial será destinado al sector salud, específicamente a los programas de prevención y atención a las enfermedades y padecimientos ocasionados por la obesidad, y de cierta forma resarcir el daño en la salud que pueden originar los alimentos chatarra.

## Referencias

- ANSA. (Enero de 2010). *Acuerdo Nacional de Salud Alimentaria. Estrategia Contra el Sobrepeso y la Obesidad*. Obtenido de <http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Acuerdo%20Original%20con%20creditos%2015%20feb%2010.pdf>
- Arredondo , A., & De Icaza, E. (2011). Costos de la Diabetes en América Latina: Evidencias del Caso Mexicano. *Value in health*, 14: S85 – S8 8.
- Arredondo, A., & Zúñiga, A. (2004). Economic Consequences of Epidemiological Changes in Diabetes in Middle-Income Countries. The Mexican case. *Diabetes Care*, 27:104–109.
- Astrup, A., Dyerberg, J., Selleck, M., & Stender, S. (2008). Nutrition transition and its relationship to the development of obesity and related chronic diseases. *Obes. Rev.*, 9(Suppl 1), 48-52.
- Barquera , S., Campos-Nonato, I., Hernández-Barrera, L., Flores , M., Durazno-Arvizu, R., Kanter, R., & Rivera , J. (2009). Obesity and central adiposity in Mexican National Health and Nutrition Survey 2006. *Salud Pública Mex.*, 51(suppl), S595-S603.
- Basu, S., McKee, M., Galea, G., & Stuckler, D. (2013). Relationship of Soft Drink Consumption to Global. *Am J Public Health*, e1- e7.
- Bouchard , C. (2008). Gene-environment interactions in the etiology of obesity: defining the fundamentals. *Obesity*, 16 Suppl , S5-S10.
- Bourges-Rodríguez, H. (2001). Glosario de términos para la orientación alimentaria. *Cuadernos de Nutrición*, 24(1), 6-39.
- Buijzen, M., Schuurman, J., & Bomhof, E. (2008). Associations between children's television advertising exposure and their food consumption patterns. *Appetite*, 50:231-239.
- Chamberlain, L., Wang, Y., & Robinson , T. (2006). Does children's screen time predict requests for advertised products? *Arch Pediatr Adolesc Med*, 160:363-368.
- Clark, J., & Brancati, F. (2000). The challenge of obesity-related chronic diseases. *J. Gen. Intern. Med.*, 15(11):828-9.
- CPEUM. (09 de 02 de 2012). *Suprema Corte de Justicia*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , Última Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación: 9 de Febrero de 2012: [http://www.scjn.gob.mx/normativa/Constitucion/CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DE%20LOS%20ESTADOS%20UNIDOS%20MEXICANOS\\_09\\_02\\_2012.pdf](http://www.scjn.gob.mx/normativa/Constitucion/CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DE%20LOS%20ESTADOS%20UNIDOS%20MEXICANOS_09_02_2012.pdf)
- El Poder del Consumidor A. C. . (Junio 2007). Registro de anuncios de televisión en horario infantil de canal 5 de televisión abierta.
- ENSE. (30 de Junio de 2008). *Encuesta de Salud en Estudiantes de Escuelas Públicas en México. Resumen Ejecutivo*. Obtenido de Secretaría de Salud: [http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/ENSE\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_2008.pdf](http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/ENSE_Resumen_Ejecutivo_2008.pdf)
- Freeman-Fobb , S. (2003). Feeding our children to death: the tragedy of childhood obesity in America. *J. Nat Med. Assoc.*, 95(2):119.
- Guran , T., & Bereket, A. (2011). International epidemic of childhood obesity and television viewing. *Minerva Pediatr*, 63:483-90.
- Convención Americana sobre Derechos Humanos (17 de Noviembre de 1988). *Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económico, Sociales y Culturales "PROTOCOLO DE SAN SALVADOR"*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de Protocolo de San Salvador: [http://132.247.1.49/pronaledh/images/stories/1988\\_ProtocoloSanSalvador\\_convam.pdf](http://132.247.1.49/pronaledh/images/stories/1988_ProtocoloSanSalvador_convam.pdf)
- INSP & SSA. (2012). *Encuesta Nacional de Nutrición 2012. Resultados Nacionales*. : Instituto Nacional de Salud. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública.

- Landa, H. Y. (21 de Enero de 2011). *La Comida Chatarra y las Empresas Socialmente Responsables*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de Crónica del Poder: <http://www.cronicadelpoder.com/columnas/articulista-invitado/la-comida-chatarra-y-las-empresas-socialmente-responsables-0>
- Mataix-Verdú, J., & Martínez -Costa, C. (2009). Malnutrición. En J. Mataix- Verdú, *Tratado Nutrición y Alimentación, Toma II Situaciones Fisiológicas y Patológicas* (pág. 1908). España: Oceano/Ergon.
- Olaiz- Fernández, G., Rivera-Dommarco, J., Shaman-Levy, T., Rojas, R., S, V. H., & Hernández-Avila, M. (2006). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006*. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud.
- ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humano*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- ONU. (02 de Septiembre de 1990). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/crc.htm>
- RAE. (2009). *Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/>
- Responsable, E. E. (s.f.). *Una Empresa Socialmente Responsable*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de ESR Empresa Socialmente Responsable: <http://www.empresasocialmenteresponsable.com/>
- Rothmann- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Shamah Levy T, T. (2010). *Encuesta Nacional de Salud en Escolares 2008. ): Instituto Nacional de Cuernavaca ,México: Instituto Nacional de Salud Pública.*
- Stevens, G., Dias, R., Thomas, K., & Carvalho, N. (2008). Characterizing the Epidemiological Transition in Mexico: National and Subantional Burden of Disease, Injuries and Risk Factors. *Plos Med*, 5(6), e125.
- Stroebele, N., & De Castro, J. (2004). Television viewing is associated with an increase in meal frequency in humans. *Appetite*, 42:111-113.
- Tovar, A. R. (08 de octubre de 2012). Impacto de la comida chatarra en la salud. (D. Flores, Entrevistador) Celaya, Guanajuato, México.
- UNAM-IIJ. (2009). *Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Porrúa.
- ONU. (1976). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm>
- Uribe, J. (27 de Agosto de 2009). *IMSS advierte sobre los daños de la comida chatarra*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de Vivir Mexico: <http://vivirmexico.com/2009/08/imss-advierte-sobre-los-danos-de-la-comida-chatarra>
- WHO. (2000). *Obesity: Preventing and managing the global epidemic. Report of a WHO consultation*. Ginebra: WHO Technical Repor series No 894.
- WHO. (2003). *Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases:report of joint WHO/FAO expert consultation*. Geneva: WHO Technical Report Series 916.
- WHO. (2013). *Global nutrition policy review: What does it take to scale uo nutrition action*. Geneva, Switzerland: WHO.
- Word Cancer Research Fund/ American Institute for Cancer Research. (2007). *Food, Nutrition, Physical Activity, and the Prevention of Cancer: a Global Perspective*. Washington DC : AICR.
- Wiecha, J., Peterson, K., Ludwig, D., Kim, J., & Sobol , A. (2006). When children eat what they watch - Impact of television viewing on dietary intake in youth. *Arch Pediatr Adolesc Med*, 160:436-442.

## **Gestión en el ámbito de salud sustentable en Latinoamérica. Caso Uruguay**

*Dr. Emigdio Archundia Fernández*

**México**

*Adm. y Mtr. Graciela Climent*

**Uruguay**

## Resumen

La *administración en salud o administración sanitaria* es la *ciencia social* y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las organizaciones *públicas* y *privadas* orientadas al cuidado y fomento de la *salud*, mediante la optimización de recursos *financieros*, *tecnológicos* y *humanos*. El administrador en salud o de *atención de salud* es considerado como un profesional de la salud, desde el punto de vista directivo.

En el presente artículo, intentaremos definir qué queremos decir cuando mencionamos que los Servicios de Salud deben ser sustentables, teniendo en cuenta todos los aspectos de la organización que se deben contemplar para lograrlo, haciendo un recorrido por los cambios que se deben dar dentro de la organización y que los autores consideran imprescindibles para derivar en eficiencia y eficacia, en suma en Servicios de Salud sustentables. Incursionaremos en los Servicios de Salud de Uruguay, y las causas que condujeron al gobierno uruguayo a realizar una profunda reforma del Sistema de Salud para lograr un Sistema de Salud más eficiente y equitativo para toda la población.

**Palabras claves:** Administración de Salud, Sustentabilidad, Cambio, Sistema Integrado de Salud.

## Introducción

La “Administración de Salud” es la capacidad de gestionar, administrar y financiar las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción,

diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles.

El Administrador en Salud se podrá desempeñar como un profesional que planea, ejecute y controle la gestión de Servicios de Salud, Saneamiento Básico y Ambiental, con características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones de salud de la población

### **Servicios de salud sustentables**

Ha pasado más de una década desde que los dirigentes del mundo aprobaran los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las metas que los acompañan. Durante ese tiempo se ha avanzado sustancialmente en la reducción de la mortalidad materno-infantil, la mejora de la nutrición, la disminución de la morbilidad y la mortalidad, la tuberculosis y la malaria, el acceso a fuentes mejoradas de agua potable, entre otros aspectos. Estas tendencias actuales, constituyen una sólida base para intensificar el trabajo colectivo y aplicar a mayor escala soluciones que hayan dado buenos resultados a fin de superar los problemas derivados de múltiples crisis y de la existencia de grandes desigualdades.

En un momento donde el concepto de sustentabilidad está tan vigente, veremos qué queremos decir cuando nos referimos a “Servicios de Salud sustentables”, entendiendo que involucra de manera coordinada y consistente los impactos en los tres componentes de toda organización: el económico, el ambiental y el social.

Cuando hablamos del término sustentable en lo económico, estamos considerando la generación de beneficios económicos, en un marco de desarrollo económico de la comunidad, y con una conducta ética en los negocios, en las publicidades, en la política de precios, en la calidad de los procesos, en el origen de los insumos, en el pago de impuestos.

Cuando hablamos del término sustentable en lo ambiental, estamos contemplando el impacto de las actividades de la organización y la gestión que hace de ellos, esto es, su interrelación con el ambiente por los residuos que generan sus procesos, los recursos que demanda y utiliza, los efluentes y emisiones que descarga, y la responsabilidad que pone al servicio de la protección y/o recuperación del medio ambiente. En este punto incluimos también ahorros de consumo de agua y energía, e implementación de buenas prácticas, el seguimiento de estos aspectos en su cadena de proveedores y el compromiso de asumir y demostrar una responsabilidad ecológica. El mundo ha cumplido la meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) relativa al acceso al agua potable (*Organización Mundial de la Salud*, Consultado el día 8 de setiembre de 2012 en la World Wide Web <http://www.who.int>). En 2010, el 89% de la población mundial, utilizó una fuente mejorada de abastecimiento de agua bebible, frente al 76% de 1990, sin embargo el mismo no ha sido igualitario en todas las regiones. Por lo que respecta a los servicios básicos de saneamiento, el ritmo al que se avanza actualmente es demasiado lento, para que se logre alcanzar la meta de los ODM. Tanto el agua insalubre y la falta de saneamiento, están dentro de los factores de riesgo prevenibles que se asocian a un aumento de la mortalidad y la morbilidad.

Cuando hablamos del término sustentable en lo social, no sólo consideramos el bienestar y condiciones de trabajo de sus empleados, o el compromiso de la Institución con el desarrollo social de la comunidad en que opera y sus afiliados, también el no utilizar prácticas que vulneren los derechos humanos, los derechos del niño, la igualdad de género y la seguridad, entre otros.

A falta de menos de tres años para finales de 2015, resulta obvio que queda mucho trabajo por delante para cumplir con los ODM relacionados con la salud. Hasta hace unos años atrás, las organizaciones se mostraban como un mar en calma (siendo poco flexibles), actualmente las vemos como un mar de aguas turbulentas con un feedback permanente.

El cambio es inevitable. Debemos cambiar nuestra forma de pensar y de gestionar, debiendo contemplar la competencia global, los cambios estructurales,



la crisis económica, los bloques de comercio, la innovación tecnológica (utilización de las técnicas de información y comunicación –TICS entre ellas la telemedicina), las preocupaciones medioambientales, y las exigencias de los usuarios/clientes. Los tiempos reales de la informática y la digitalización de las comunicaciones cambian las nociones tradicionales de tiempo y distancia.

El cambio es innovación, creación, descubrimiento y construcción humana.

El cambio debe ser radical y revolucionario dentro de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, y nos damos cuenta de ello cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento (Alhama, 2006)

Se podría definir como perfil del trabajador de la salud, a quien tenga la capacidad de trabajar en equipo (se habla de “Equipo de Salud” –el Médico inserto en la tarea asistencial con otros profesionales de la salud), involucrado y comprometido con la tarea que desempeña y con los cambios y transformaciones organizacionales. Esto exige un replanteo radical del tratamiento de las personas y las organizaciones. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones.

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

En el campo de las organizaciones, las estructuras jerárquicas se ven desafiadas por la organización virtual y los sistemas en redes.

Los dilemas de la centralización o descentralización requieren nuevos análisis ante los sistemas de bases de datos relacionales compartidas.

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

La demanda (el cliente) pasa a priorizar a la oferta (la producción y el producto).

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

### **El caso uruguayo**

Se venían produciendo numerosas dificultades en el ámbito de las instituciones de asistencia médica colectiva en los últimos tiempos, que han llevado al cierre de varias de ellas en pocos años, y salvo contadas excepciones, prácticamente todas las que sobreviven a esta situación, se encontraban en serias dificultades, con deudas laborales a sus funcionarios y con un notorio deterioro de la calidad asistencial.

A ningún observador atento le resultará novedosa la crítica situación en que se encontraban los servicios de salud en nuestro país. Si bien la desafiliación masiva de los usuarios, ha contribuido a este desgaste, la crisis es bastante anterior y se debe a factores estructurales más que a situaciones coyunturales.

El sistema público de salud también enfrentaba serias dificultades para dar respuesta a la creciente demanda de los sectores más vulnerables de la sociedad, que presentaban características epidemiológicas cada vez más complejas, debido fundamentalmente al creciente empobrecimiento y que debe intentar resolver con recursos muy escasos.

Uruguay es el país de América Latina que más gasta en salud (sólo superado levemente por Brasil y siendo casi el doble de lo destinado por Bolivia), destinando un 8,4% del PBI (*Banco Mundial*, consultado el día 25 de octubre de 2012, de la World Wide Web <http://datos.bancomundial.org/catalogo-de-datos>), cifra superior a la de muchos países del primer mundo. Incluso si analizamos este monto en referencia a la estructura del gasto en nuestro país, podemos observar que supera

ampliamente a otros ítems dentro del denominado "gasto social". Es de destacar que el gasto total en salud es la suma del gasto público y privado en salud. Abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios.

Contamos también con un elevado contingente de médicos por habitante, más de 14.000 profesionales componen el cuerpo médico nacional, un médico cada 270 habitantes aproximadamente. Asimismo, el número de especialistas en relación al total de médicos es decididamente elevado. De cada cuatro profesionales, tres cuentan con alguna especialidad, cuando en la mayoría de los países desarrollados apenas el 25% del cuerpo médico dispone de algún nivel de especialización. Algo similar ocurre con el resto de los profesionales de la salud; en general en todas las áreas técnicas hay un número más que suficiente de profesionales.

Por si fuera poco, existe también una amplia disponibilidad de instrumentos de alta tecnología, poseemos más tomógrafos por habitante que Suiza, por dar sólo un ejemplo.

En definitiva, los recursos financieros destinados son muy importantes, el capital humano en materia de salud, en términos cuantitativos como cualitativos, es muy significativo, y los recursos materiales, tanto en instalaciones como en equipamiento, son ampliamente suficientes para el volumen de la potencial demanda.

Se observaba una fuerte inequidad, en nuestro país, entre el sub sector público y el privado, apenas un 2% del PBI se destinaba a los servicios estatales de salud. La mitad de la población, aproximadamente, se atendía en los servicios públicos de salud, en tanto la otra mitad lo hacía básicamente en las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC), tanto en mutualistas, como en cooperativas médicas o en los denominados "seguros parciales de salud" (básicamente

emergencias móviles). El sistema mutual históricamente fue un mecanismo ideado sobre la base de un decidido componente solidario. Sin embargo, paulatinamente este modelo asistencial viene desapareciendo: desde la década de los ochenta decenas de pequeñas mutualistas han dejado de existir. Diversos factores han hecho que las mutualistas dieran paso a las cooperativas médicas: empresas de salud, propiedad de médicos empresarios, pensadas con otra lógica, en términos de maximización de beneficios.

Al desaparecer infinidad de pequeñas mutualistas y cajas de auxilio vinculadas a sindicatos, colectivos profesionales o entornos locales, que contaban con una fuerte impronta en la atención primaria, se genera una concentración de usuarios en mega-organizaciones asistenciales, que comienzan a competir en una frenética carrera por la captación de socios. Es decir, se pasa de un modelo en donde existía una multiplicidad de pequeñas mutualistas que concentraban su tarea en la atención primaria y un grupo de grandes hospitales a los que se derivaba la atención hospitalaria y los procedimientos de mayor complejidad, a un modelo en donde tenemos grandes instituciones de asistencia colectiva que concentran todas las áreas de la atención médica.

Este modelo de atención, que gradualmente se ha ido imponiendo, ha hecho que las grandes instituciones se endeudaran excesivamente para poder contar con todas las prestaciones sanitarias, desde una extensa red de policlínicas hasta los más avanzados instrumentos de la telemedicina.

Esta aparente cobertura integral que brindan las grandes instituciones, encierra ciertos contrasentidos que hacen que la atención de salud sea ineficiente, a pesar del enorme gasto que se destinaba por esta vía.

Al reflexionar sobre modelos asistenciales debemos tener en cuenta no sólo el volumen de población asistida, sino también las variaciones en la estructura sociodemográfica y epidemiológica del país. Por ejemplo, el envejecimiento creciente en la población en determinados países, la disposición geográfica del personal sanitario (en Uruguay, el 80% de los recursos humanos en medicina se

concentran en Montevideo) las necesidades de servicios de salud de acuerdo con la distribución de las enfermedades y la incidencia de las mismas en la población, etc. También se debe tener en cuenta las características socioculturales de población usuaria y la demanda histórica de servicios de salud. Uruguay es un país que cuenta con tasas de utilización de los servicios bastante altas en relación al resto de América latina.

A la par con todo esto se debería reflexionar acerca de las metas que pretendemos alcanzar, para de este modo poder determinar qué tipos de servicios son los que se van a requerir. Luego de dilucidar esta serie de interrogantes se podrá entonces acordar cuál es el modelo más adecuado, tanto en lo que refiere a los recursos necesarios como a las competencias precisas para desarrollar las acciones sanitarias previstas. No resultó sencillo, había muchos intereses contra los que hubo que pugnar: corporaciones privadas a las que no les interesaba un Sistema Nacional de Salud, entre ellas algunos grupos de médicos empresarios que se beneficiaban con el estado de las cosas, también algunos otros intereses privados, muy especialmente el caso de los laboratorios.

Asimismo, los elevados niveles de especialización médica y la introducción indiscriminada de alta tecnología, han hecho que el modelo asistencial se oriente hacia acciones esencialmente curativas y se haya dejado de lado la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades. Sabido es que el gasto en medicina primaria a la larga genera importantes ahorros, sin embargo ésta no parece ser la lógica imperante entre aquellos que toman las decisiones en materia de inversiones en salud. La combinación de una medicina fuertemente tecnológica y la racionalidad de mercado han generado una fuga hacia adelante por parte de las empresas del sector, que no ha dejado espacio para una medicina sustentable.

En definitiva, la alternativa posible pasaba, a nuestro entender, por la incorporación de dos conceptos claves: integrar y coordinar de alguna manera las diversas instituciones y servicios sanitarios existentes, generando una red única que produzca una mayor eficiencia y capacidad asistencial, y paulatinamente

pasar de un modelo predominantemente médico industrial, a un modelo que genere espacios para la promoción, la prevención y la rehabilitación.

Todo ello se logró a través de la implementación del Sistema Nacional Integrado de Salud, el cual se implementó a partir del año 2008, con una implantación progresiva y gradual, continuando en su proceso de incorporación de las diferentes categorías de trabajadores y pensionados, hasta finales del año 2013, donde se incorporarán los últimos beneficiarios que son aquellos cónyuges o concubinos sin hijos a cargo.

Los objetivos que se había trazado el gobierno uruguayo al implementar este nuevo sistema, eran garantizar el acceso universal, brindar atención integral en salud a toda la población, lograr niveles de accesibilidad y calidad homogéneas, justicia distributiva en el financiamiento del gasto en salud, en definitiva: UN SISTEMA DE SALUD MAS EFICIENTE Y EQUITATIVO PARA TODOS.

El Plan Nacional Integrado de Salud, estableció cambios en el modelo de atención, en el modelo de gestión y en el modelo de financiamiento, y supuso la necesidad de personal altamente calificado y capacitado.

## **Conclusiones**

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

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

Qué salud queremos? Queremos una salud con gestión profesional e Inclusión social.- Cómo lo lograremos?

En opinión de los autores, la gestión del Capital Humano es un pilar fundamental en la sustentabilidad de los Servicios de Salud, y en demostrar este aspecto, nos centraremos en próximas investigaciones

## Referencias Bibliográficas

- Organización para la Cooperación Económica (OCDE), World Wide Web <http://www.oecd.org>
- Alhama, R: Capital Humano, concepto e instrumentación, Cuba 2006.
- Banco Mundial, World Wide Web <http://datos.bancomundial.org/catalogo-de-datos>
- Organización Mundial de la Salud, World Wide Web [http:// www.who.int](http://www.who.int)
- FE.M.I. (2009 – 2011) Informes del Comité de Educación Continua.
- Villarreal Cantillo, Elizabeth Enf. - Google Académico – Art. De Reflexión.
- “Salud para todos” (1978, Setiembre 12) Declaración de Alma – ATA.
- Sanatorio Americano S.A. – Seguridad del Paciente, Uruguay 2010.
- García, G.H: - Nuevo sistema de RRHH, Uruguay 2012.
- Ribero, G y Vidal, P: Ausencia de gestión de capital humano en las emergencias hospitalarias, Uruguay 2012.
- PNUD: “La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano” - Relatório de Desenvolvimento Humano 2010. Publicado pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- “La formación de los Médicos es el punto débil de la reforma”(2012, Julio 29) –Diario “El País” .

**Servicios de Salud,  
Organizaciones Inteligentes?  
El caso uruguayo**

*Adm. Graciela Climent Cianciulli*

*Uruguay.*



## **Introducción**

Antes de hablar de Organizaciones Inteligentes, debemos definir claramente qué queremos decir cuando nos referimos a ellas.

El concepto de *Organizaciones Inteligentes* es reciente en el tiempo, recién surge a finales del siglo XX con los aportes de Peter Senge, quien las define como “.....un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad” y *entonces se crea la realidad que se decide creer*. Es el precursor del concepto y revolucionó el mundo de los negocios con una nueva manera de pensar las empresas. Introdujo la idea de las organizaciones que aprenden y se adaptan a sus integrantes y la sociedad.

Pero sin lugar a dudas, el evento que ha revolucionado el mundo y nos ha permitido hablar de inteligencia en las organizaciones, ha sido la aparición de la computadora y la explosión que produjo el computador personal así como el desarrollo de nuevas tecnologías (TICS).

Abordaremos la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, estableciéndose las organizaciones inteligentes como producto de la innovación.

Nos internaremos en el Sistema Nacional Integrado de Salud de Uruguay, en etapa final de implantación en el país.-

## **Organizaciones Inteligentes**

La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de nuestro tiempo.

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y

sobrevivir, sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de las siguientes disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

El concepto de organización de aprendizaje va en aumento, dado la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional. Como señala el mismo Peter Senge, “la proporción a que las organizaciones aprenden, puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva”.

Ahora bien, el proceso de convertirse en una organización inteligente, pasa por reconocer que los elementos constitutivos de la misma son personas inteligentes capaces de identificar con claridad el propósito que las mantiene unidas dentro de la organización; Quienes tienen los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica; Personas abiertas al aprendizaje que dan valor a éste en forma de capital intelectual para las organizaciones.

A partir del modelo de negocio escogido por la empresa, y que es particular de cada organización, la misma debe adoptar la configuración óptima para lograr el éxito. En la parte final del proceso, esas personas inteligentes se transforman en *Líderes Inteligentes* que generan una cultura abierta al aprendizaje y en los cuales la empresa asume el compromiso de convertirlos en depositarios del capital intelectual que permite que la organización se mantenga competitiva. Esta cultura desarrolla valores y prácticas específicas.

Según Peter Senge (1992): “una organización inteligente es un ámbito donde las personas descubren continuamente cómo crea su realidad y cómo pueden modificarla.” Sustenta que “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”

Las organizaciones con problemas de aprendizaje presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de manera sistémica. Muchas veces en las organizaciones se encuentran una serie de problemas que en el pasado fueron “las soluciones” y ello se da generalmente por pensar por partes y no en todo el

sistema. Se suele aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. El pensamiento sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar.

Pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que de luz sobre las causas de los problemas y la forma de remediarlos de forma duradera. Se necesita distinguir lo importante de lo irrelevante, las variantes decisivas de las secundarias y es necesario hacerlo de modo que ayude a los equipos a desarrollar una comprensión compartida.

Tanto Senge como otros autores sistémicos como son Toffler, Lawrence y Lorsch, consideran a la organización como un sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionado. El pensamiento sistémico atraviesa asimismo, la teoría o enfoque de la contingencia, que a su vez ha alimentado la literatura estratégica de los últimos años.

### **Servicios de Salud, Organizaciones Inteligentes?**

Son los Servicios de Salud organizaciones inteligentes? Para averiguarlo, nos tenemos que internar en la problemática de estos servicios

Mucho se ha hablado de servicios de salud sostenibles y sustentables, que si lo analizamos profundamente los podemos traducir en servicios inteligentes.

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

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

Debemos cambiar nuestra forma de pensar y de gestionar, debiendo contemplar la competencia global, los cambios estructurales, la crisis económica, los bloques de comercio, la innovación tecnológica (utilización de las técnicas de información y comunicación, TIC’s, entre ellas la telemedicina), las preocupaciones medioambientales, y las exigencias de los usuarios/clientes. Los tiempos reales de la informática y la digitalización de las comunicaciones cambian las nociones tradicionales de tiempo y distancia. El cambio es innovación, creación, descubrimiento y construcción humana.

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

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

El cambio debe ser radical y revolucionario dentro de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, y nos damos cuenta de ello cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento (Alhama, 2007). Se podría definir como perfil del trabajador de la salud, a quien tenga la capacidad de trabajar en equipo (se habla de “Equipo de Salud”, el Médico inserto en la tarea asistencial con otros profesionales de la salud), involucrado y comprometido con la tarea que desempeña y con los cambios y transformaciones organizacionales. Esto exige un replanteo radical del tratamiento de las personas y las organizaciones. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento, y durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones.

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

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

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

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

El Sector Salud, no está ajeno a estas circunstancias.

En el caso de Uruguay, se venían produciendo numerosas dificultades en el ámbito de las instituciones de asistencia médica colectiva, sumado a que el sistema público de salud también enfrentaba serias dificultades para dar respuesta a la creciente demanda de los sectores más vulnerables de la sociedad, que presentaban características epidemiológicas cada vez más complejas.

Para dar respuesta a estas dificultades que se presentaban, se procedió, por parte del gobierno a una reforma del sistema de salud, mediante la implementación del Sistema Nacional Integrado de Salud. Pero dicho sistema, antes de terminar de ser implantado, ya dejó de funcionar.

Hoy, a sólo un mes de la implementación total del nuevo sistema (habiendo comenzado a implementarse hace 5 años), el talón de Aquiles de la Reforma de Salud, su flanco débil, es la discusión sobre los recursos humanos que se

necesitan, ello sumado a que el hospital universitario se cae a pedazos. La falta de especialistas, el aumento de la judicialización de la medicina, el eterno multiempleo médico y la cada vez más tensa relación con los pacientes, obliga a pensar nuevas estrategias.

Actualmente en el Uruguay, se está trabajando en una mejora en la relación Médico–Médico, Médico–Paciente, Médico–Personal de la salud, a través de instancias educativas que proporcionan las herramientas necesarias para cumplir con este objetivo. Ello redundará en una asistencia eficiente enmarcada en un ámbito de conocimiento técnico, científico y ético.

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

Si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio (enfoque sistémico). En el campo de las organizaciones, las estructuras jerárquicas se ven desafiadas por la organización virtual y los sistemas en redes.

Podemos decir que Uruguay, no logró transformar su sistema de salud en una organización inteligentes a pesar de los esfuerzos realizados al respecto.

## **Conclusiones**

Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben de cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas.

Lograr convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil. Se requiere conocer, practicar e incorporar, sobre todo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización las cinco disciplinas sistémicas.

Se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio en el paradigma a través del cual se entiende los "problemas" y se busca las "soluciones" de nuestras organizaciones en el mundo real.

Dentro de la generación de una organización inteligente cabe destacar la gran importancia del aprendizaje tanto a nivel personal como grupal, los dos niveles de aprendizaje deben estar ligados. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo.

Y hablando de servicios de salud inteligentes, para lograr una adecuada gestión del personal debemos tener en cuenta las competencias profesionales de los integrantes del Equipo de Salud: sus conocimientos, destrezas y actitudes haciendo especial hincapié en los valores éticos y morales de la persona. Todo esto debe ir acompañado de un seguimiento de la performance de cada uno de los integrantes, elaborando indicadores de desempeño (dentro de los servicios), implementando mecanismos de control, auditorías y evaluación durante un determinado período.

La calidad como estrategia es un imperativo prioritario en la gestión de salud actual.

### **Bibliografía**

- Drucker, Peter. (1994). La sociedad post capitalista, Norma Bogotá, Colombia.
- López González, Jorge. (2003). Comentarios a la "Quinta Disciplina" de Peter Senge, En: <http://www.uas.mx/uasx.htm>
- Rodríguez Ulloa, Ricardo. (1998). Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas. XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE. Bolivia
- Senge, Peter. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España
- Alhama, Rafael. (2007). Capital Humano, concepto e instrumentación. COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética.

**Intervención para el cambio.  
Un estudio de caso.**

*Dr. Héctor Godínez Jiménez*

*Mtra. Ernestina I. Zapiain García*

**México.**



## **Resumen**

El caso que se analiza es de un organismo público descentralizado, en el cual se probó con éxito, la consultoría de procesos como intervención para la adopción del Modelo de Dirección por Calidad, INTRAGOB, dentro del Programa de Innovación y Calidad del gobierno federal mexicano; se le apoyó para generar una transformación integral en su cultura organizacional. Se cubrieron las etapas de Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Evaluación y Terminación del cambio planificado, con la disposición y cooperación de todos los niveles en la estructura.

La práctica mostró que la aplicación de un solo modelo de diagnóstico organizacional no era suficiente, sino que se requirió trabajar a partir de los enfoques de consultoría de procesos, cambio planificado e investigación acción. La intervención mediante un agente de cambio, contribuyó a que el planteamiento de los problemas, la comprensión de los procesos, así como el hallazgo de soluciones, fueran obra de los mismos “clientes”, el facilitador operó con el apoyo metodológico para la solución de problemas, actuando con el “cliente”, para explorar y desarrollar los recursos latentes en su experiencia y en la de la organización.

## **Palabras clave**

Calidad, cultura organizacional, agente de cambio.

*"Enseñar no es una función vital,  
porque no tiene el fin en sí misma;  
la función vital es aprender."*

*Aristóteles*

El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción humana que se realiza a partir de esquemas propios, filtrada por la relación con su entorno, es una edificación propia y compleja que se va produciendo día a día como resultado de esa interacción.

En el caso de las empresas de nuestra región, los límites los establece el momento histórico, que se evidencia en la pobre capacidad técnica de la mayoría de nuestro trabajadores respecto a tecnologías de punta y en su dificultad para abandonar el reloj biológico de la naturaleza, para adoptar el industrial de los negocios, el cual condiciona la competitividad industrial y cognitiva a escala mundial.

También limita la capacidad del país para atraer inversiones a largo plazo y de alto valor tecnológico y por tanto, para generar riqueza y desarrollar una masa crítica de ciencia y tecnología propia, que permita estar en condiciones de negociar equilibradamente a partir de un peso específico de clase mundial.

Haciendo referencia a la idea de la Calidad Total, se puede recordar que si esta no involucra a la sociedad y su entorno en todos sus ámbitos no es total, solo organizacional.

Se ha evidenciado que los trabajos de investigación en Desarrollo Organizacional que los alumnos realizan en la universidad, les ofrece una preparación en las competencias requeridas para ayudar a las organizaciones públicas, privadas y sociales, a enfrentar las condiciones de cambio por la globalización competitiva, para rediseñarse y lograr sus cometidos. Condicionados por la estandarización y certificación de los procesos productivos y su Sistema de Gestión de Calidad tanto

administrativo como de investigación y difusión; validos también para la profesionalización alineada con los perfiles de los puestos de trabajo.

Las tareas de los administradores de empresas pueden afectar la posición e intereses del personal en las organizaciones y repercusiones sociales importantes en el medio donde opera. Esto plantea la muy importante cuestión de la responsabilidad social del administrador ¿es responsable solo ante el cliente que le contrata o bien tiene una responsabilidad más amplia?

La tendencia actual se orienta hacia una conciencia de las consecuencias sociales de las decisiones tomadas por los directivos de las empresas y la consecuente asunción de su responsabilidad social.

Los administradores profesionales y consultores, no pueden mantenerse indiferentes, deben sensibilizar a los directores clientes de las secuelas sociales de sus decisiones. Siempre que sea posible, el deben incluir en su trabajo la solución de los problema sociales y ambientales que deriven de las medidas tecnológicas y de organización proyectadas con lo cual tendrán la oportunidad de sugerir medidas no solo factibles, técnica o financieramente, sino también deseables socialmente.

El definir un perfil de administrador como agente de cambio en las organizaciones con una ética y capacidad profesional es una responsabilidad de cualquier institución educativa superior que forme profesionistas en esa especialidad.

El redimensionamiento de las acciones, tareas, actividades que en condiciones competitivas debe desarrollar un administrador, conjuntamente con el personal de las organizaciones que requieran de sus competencias, estarán orientadas totalmente hacia la consultoría (interna - externa) o facilitación del cambio, que les permitirá sobrevivir en condiciones altamente dinámicas y complejas.

Así el rol del administrador redefinido como agente de cambio, le permitirá organizar empresas consultoras, ofrecer sus servicios en forma independiente o bien integrarse a la plantilla de cualquier organización, para desarrollar las



## Estudio de caso

### El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia SNDIF y la Metodología de Dirección por Calidad

Se aborda una consultoría externa (Audirac, 1997) con un enfoque de procesos “que consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudar a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro del mismo” mediante la facilitación del cambio, ayudando al cliente a encontrar por sí mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso.

El SNDIF acudió al consultor porque “se dio un cambio rápido e inesperado en el entorno, que ocasionó problemas de crecimiento, identidad y revitalización” además, “la complejidad de la modernización e innovación requirió armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especializadas”, por lo que se llevó a cabo un diagnóstico de la situación del SNDIF con respecto al grado de implantación del modelo INTRAGOB *Dirección por Calidad*, establecido como norma se basa en la implantación de ocho criterios:

1. Satisfacción al cliente o ciudadano
2. Liderazgo
3. Desarrollo del personal y del capital intelectual
4. Administración de la Información y de la Tecnología
5. Planeación
6. Gestión y mejora de Procesos
7. Impacto en la Sociedad
8. Resultados

*El concepto de Gestión de Calidad es el de responder adecuadamente a los intereses de la ciudadanía, considerándola como “clientela” que tiene unas necesidades específicas y plantea demandas concretas que no pueden ser “administradas” como si se tratara de objetos y no sujetos de la acción pública.*

*La inversión del pensamiento en materia de gobierno, radica en esta tesitura, que pone al principio y al final del proceso de gobierno, lo que el ciudadano pide y necesita y no lo que a funcionarios bien intencionados les parece que puede necesitar.*

*De modo que en vez de administrar el patrimonio nacional para satisfacer necesidades, se gestionan la acción de gobierno como un gran proceso, fragmentado en tantos procesos subsidiarios, cuantas sean los servicios con que puede satisfacer la demanda planteada por la ciudadanía como su necesidad prioritaria.*

De inicio se estudiaron recursos, resultados, políticas y estructuras, competencias de los directivos; con el propósito de determinar fortalezas y debilidades, así como los problemas fundamentales que impedían lo que se deseaba lograr.

Después de dicho diagnóstico situacional, se desarrolló un programa de difusión y conocimiento del modelo al interior del SNDIF, además del diseño de una propuesta metodológica conforme al modelo de Consultoría de Investigación-Acción (I-A) y el diseño del modelo de Implantación. Posteriormente se realizó el diseño y desarrollo del proyecto, para lo cual se creó una estructura paralela y se definieron sus funciones, roles y se desarrolló un programa de formación, diseñando estrategias con el equipo de Implantación, con planes de trabajo por equipo y distribución de tareas y responsabilidades. Este modelo de I-A que más tarde se llamó Intervención en Desarrollo Organizacional (IDO).

La fuente de la investigación-acción, se encuentra en el trabajo del psicólogo social Kurt Lewin (1946), mediante la investigación-acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica. “Si no sabemos qué efectos positivos o negativos tuvo una acción, si no tenemos criterios para evaluar la relación entre nuestros esfuerzos y los resultados obtenidos, no habrá nada que nos evite sacar conclusiones falsas” (French, 1978).

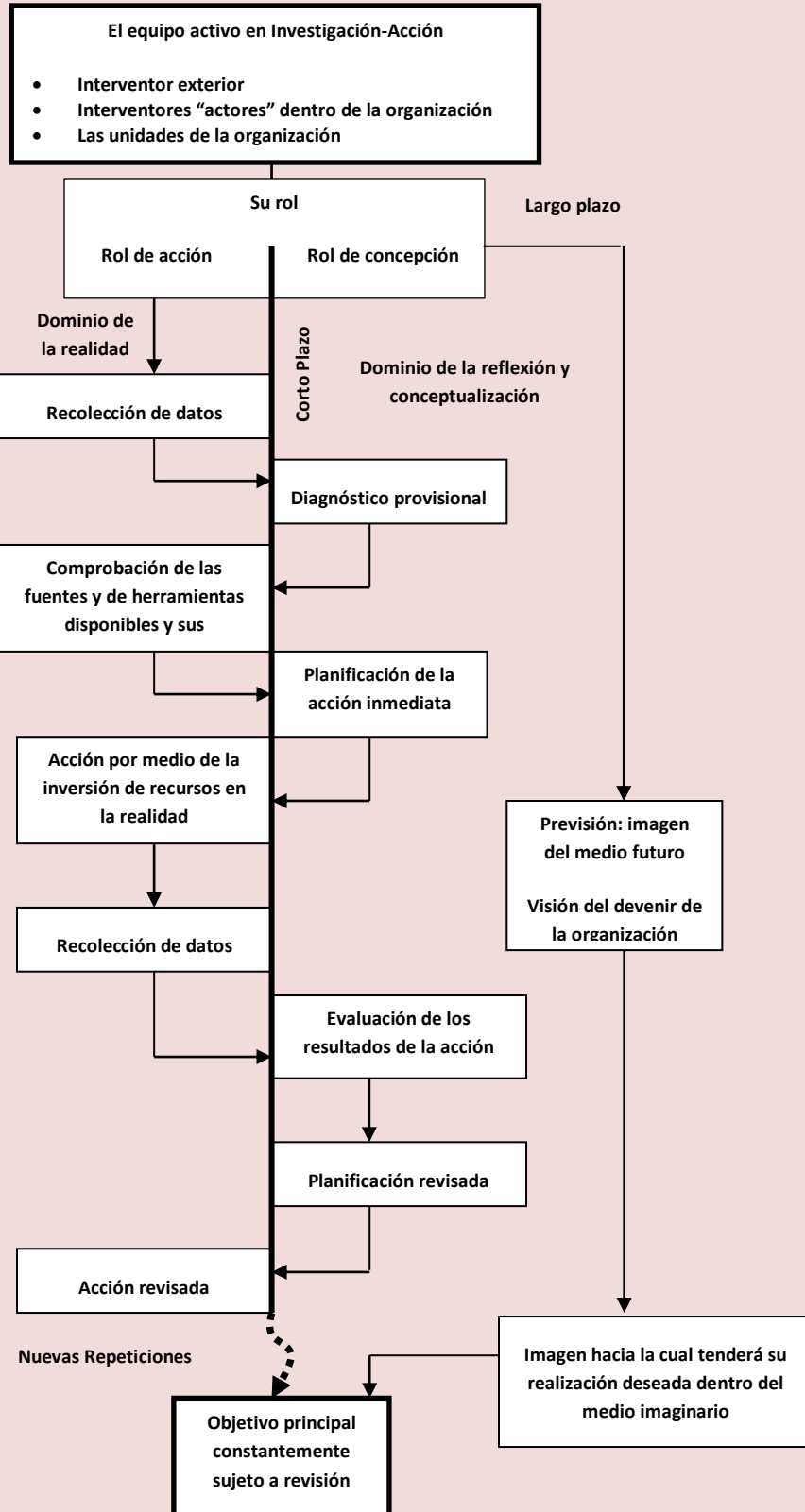
El propósito de utilizar I-A /D.O. fue llevar a cabo sobre el terreno la investigación, es decir en la propia institución, tomando como prueba de la acción, las evidencias de las actividades llevadas a cabo por el investigador-participante y los actores/empleados, ya que difícilmente puede obtenerse la demostración en condiciones de laboratorio tratándose de organizaciones humanas, puesto que éstas reaccionan no solamente a las variables manipuladas por el investigador sino también a la presencia misma del investigador/interventor.

Por lo que éste en una organización no puede esperar a lograr las condiciones de una investigación experimental, las cuales exigen que se pueda separar para fines de observación, tal o cual variable independiente elegida por él. “Sería difícil considerar una acción de desarrollo organizacional, por esencia orgánica, es decir, aplicada a los procesos, sin estar informado en todo momento de los efectos de esta acción, y sin sacar preceptos para guiar las acciones posteriores rectificando las partes de la acción que inducen a efectos negativos o nulos” (Bordeleuau, 1987).

La investigación-acción es explicativa, en la medida en que se esfuerza por sacar a la luz cambios debidos a la acción emprendida y en distinguirlos de otros cambios provenientes de otras causas: la explicación del interventor es su “diagnóstico”, del momento a partir del cual verificó y demostró, por la acción que se llevó a cabo a partir de ese diagnóstico. No se esperó a que el diagnóstico presentara garantías de certidumbre objetiva que son las condiciones de otras investigaciones explicativas.

La utilidad del diagnóstico fue conducir a una forma de acción dada y su credibilidad, se basó en elementos de la experiencia del consultor que por sí mismos no serían aceptables en una investigación explicativa, que se fundamenta sobre bases de una evidencia matemática controlada; por lo tanto, se sustentó en datos de naturaleza experimental cualitativa del proceso organizacional, haciendo deducciones de tales elementos. La I-A fue útil en virtud de que no se podían predecir a ciencia cierta los efectos y se obtuvo la información tan completa y precisa cómo fue posible sobre los resultados obtenidos por la intervención.

## MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN





## **Acerca de los datos**

Se pudo constatar que toda información proveniente del terreno constituyó un dato en la investigación; esto incluyó entrevistas individuales con los directivos y personal de los diferentes niveles de la institución, reuniones de grupo para diseñar la estructura paralela de aprendizaje y para el trabajo de las redes, la observación de los comportamientos y de los procesos, los documentos tales como Estatuto de la institución, Decreto de creación, Manuales de organización y Reportes anuales, Programas institucionales. Muchas de las acciones se basaron en el interés, la resistencia y en gran medida en las percepciones individuales y algunas fueron prácticamente imposibles de cuantificar.

Por lo anterior, se estuvo expuesto a todas las trampas de la subjetividad por lo que la recopilación de datos fue producto de la praxis y la aplicación de la metodología.

## **Mecanismos**

La recopilación de datos no se dividió en “fases discretas” como la recopilación de datos, diagnóstico, conceptualización y evaluación; sino que muchas veces la obtención de datos y la acción se dieron simultáneas y como plantea Thorsrud: “Si los investigadores se toman el tiempo de escuchar y de mirar, pueden constatar que existen de antemano dentro de la organización datos válidos que tienen una importancia fundamental para la comprensión de la situación y que se pueden utilizar para operar el cambio y para evaluarlo. Cuando se implica al personal operativo así como mandos medios y directivos dentro de un proceso de análisis socio-técnico este aparece como medio particularmente eficaz de obtener la implicación de las personas a las que les atañen y de dar la propiedad del proyecto a aquellos a quienes en realidad pertenecen” (Thorsrud, 1976).

Argyris (1981) plantea “el investigador debería evitar separar la consulta de la investigación o el aprendizaje de la investigación. Es en conjunto como aprenden

tanto el consultor como los miembros de la organización; esto conduce a confirmar que la solidaridad del investigador con los actores lleva naturalmente a una lectura más objetiva de los datos”. La intervención realizada al compartir los miembros de la organización y el consultor el objetivo de mejorar el funcionamiento del SNDIF hizo posible la concientización de aquéllos sobre el significado de los hechos que se desarrollaron a su alrededor, ya que al estar inmersos en sus actividades cotidianas no “veían” claramente la realidad y el consultor les dio una nueva “visión” que, sumada al conocimiento de ellos como actores del cambio, la organización produjo un aprendizaje común compartido que facilitó el cambio y lo hizo más rápido.

El proceso de interacciones sucesivas de la investigación-acción, permitió limitar los peligros debidos a la heterogeneidad de los datos. Los datos compuestos, que se recopilaron y examinaron en colaboración con los miembros de la organización condujeron a diagnósticos provisionales, los cuales fueron seguidos de acciones cuyos efectos constituyeron nuevos estratos de datos. Los datos fueron de naturaleza dinámica, lo que permitió la observación de las reacciones de las diversas partes de la organización en cada situación conforme a las formas de intervención propuestas.

Nos planteamos entonces la aplicación rigurosa y sistemática de la búsqueda de un cambio en una organización, como era nuestro cometido. En el cambio se sigue el modelo de secuencia en tres etapas *descongelación, cambio y recongelación*, requiriendo para el cambio, que directivos y personal se identificaran con el promotor y asumieran los objetivos planteados como propios. La tercera etapa sería la consolidación del cambio. Se promovió que se produjeran el logro de *la atención, el interés, el deseo*, para finalmente, arribar a *la acción*.

Siguiendo a R. Beckhard (1969), el desarrollo de la organización se definió como un esfuerzo

- Planificado
- A nivel de toda la organización

- Dirigido desde arriba y con participación activa de la base
- Para aumentar la eficacia y vitalidad mediante
- Intervenciones planificadas en los procesos

Así pues, como parte de la IA se realizaron ejercicios de establecimiento de objetivos en que empleados y jefes convinieron en fijarlos para un período determinado, alineados a los grandes objetivos de la organización, ya que según S.W. Gellerman (1978) “los objetivos deben de fijarse por encima de lo que cabe normalmente esperar, pero no fáciles, ni imposibles”.

El punto de arranque de la intervención fue un Taller de Alta Dirección, en el cual se redefinieron la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la organización, para proporcionar a todas las partes de la organización el parámetro al cual deberían de alinear sus objetivos particulares.

Ya que el método esencial consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización, su entorno, sus recursos, objetivos, actividades y logros; nos planteamos como dinámica, que el consultor evaluase logros y tendencias y se adoptó el enfoque Global tomando en cuenta toda la organización en su estructura funcional y en su competencia nacional.

En el cumplimiento del cometido como consultor examinamos información básica sobre actividad, historial, importancia, propiedad, influencias, situación de la organización; además examinamos el macroambiente externo en sus variables económicas, recursos naturales, población servida, condiciones socioculturales, administración, condiciones políticas, jurídicas y físicas. El análisis de datos es la segunda etapa de las tareas operativas considerándolos para el cambio, como objetivo. Por lo tanto, nos planteamos, conjuntamente “cliente” y consultor:

- Si es necesario el cambio
- Si es posible
- Qué tipo de cambio es posible
- Cuál alternativa sería la más eficaz

Tomando en consideración que la Intervención estaba destinada a mejorar la eficiencia de la Organización Total, se programaron y realizaron:

- Operaciones Técnico/Estructurales.
- Juntas para confrontaciones.
- Trabajos de Planeación estratégica.
- Fase 4, 5 y 6 de la técnica “Grid” (rejilla administrativa) (Blake, 1969).

Siguiendo una sistematización de acciones para la adopción del Modelo de Dirección por Calidad, INTRAGOB, la secuencia siguiente:

1. Diagnóstico de la situación de la institución
2. Difusión y conocimiento del modelo
3. Propuesta metodológica:
  - Diseño del modelo de consultoría
  - Diseño del modelo de implantación
4. Diseño y desarrollo del proyecto
  - Planeación
  - Diseño de estructura
  - Distribución funciones y roles
  - Formación
  - Diseño de estrategias
5. Ejecución
  - Diseño de plan de trabajo
  - Distribución de tareas y responsabilidades
  - Gestión y ejecución de actividades
  - Reporte
6. Evaluación Medición
  - a. De un equipo de expertos ajenos a la institución
  - b. Diagnóstico de áreas sólidas y de oportunidades
  - c. Diseño de nuevas estrategias conforme a resultado

Evaluación---Comparación---Medición

Situación Inicial---Final

Comparación con otras instituciones

## Resultados

En este caso se pudo constatar un cambio en la cultura organizacional y se alcanzaron resultados mensurables satisfactorios, evaluados en la auditoría gubernamental llamada Visita de Campo, que demostraron una mejora sustancial en la calificación que otorga la autoridad federal, referida a los avances en la implantación del Modelo de Dirección por Calidad INTRAGOB; habiéndosele otorgado al SNDIF 348 puntos de calificación de 1000, habiendo partido de 134, siendo la cuarta organización gubernamental en lograr ese rango, para el mismo período.

El personal se involucró en los propósitos del modelo, de modo que asumieron como propios sus objetivos, no solamente mediante cursos formativos y la difusión de la información correspondiente, sino asumiendo las tareas que implicaba la adaptación a un nuevo modo de enfocar sus trabajo.

La participación ocurrió a todos los niveles, habiéndose comprometido la alta dirección al igual que los empleados de niveles operativos, con el mismo compromiso de entendimiento y de cumplimiento.

El proceso de cambio en la concepción misma de administración pública, no se realiza siempre desde el interior de las mismas instituciones porque priva una inercia que impide a los funcionarios afectar intereses creados y modificar estructuras consolidadas con la práctica y la concepción heredada de los negocios públicos, o por la respuesta de corto plazo de aquellas de más reciente creación. Por lo que se requirió y se incorporó una consultoría externa, para desligar la adopción de la metodología de los intereses creados.

Esta asumió el papel de agente de cambio, actuando como facilitador, catalizador, estimulador e inspirador de las conductas colectivas dentro de la organización, pues sus miembros se encontraba encasillados en la estructura tradicional y adaptados a las prácticas rutinarias

El agente de cambio, asume así el rol de obtener y generar información, crear receptividad, contribuir a diagnosticar problemas, merecer y alcanzar la confianza, desarrollar la colaboración, alentar potencialidades, coadyuvar en la fijación de objetivos, tanto individuales, como grupales e institucionales, contribuir al autodiagnóstico acertado, fomentar la comunicación, propiciar un liderazgo participativo, en fin, apoyar y animar el cambio en la organización, por el propio esfuerzo de los miembros de todos los niveles.

El proceso demostró que el sistema cliente:

- Aprendió a confrontar su problemática organizacional.
- Aprendió a visualizar su razón de ser y su futuro y a tomar decisiones más acertadas con objetivos clarificados.
- Aprendió a utilizar nuevos mecanismos de autocontrol y evaluación de los que carecía, incluyendo los de difusión y de concienciación.
- Aprendió en todos los niveles la responsabilidad que le corresponde en un proceso, distinguiendo de inicio el enfoque mismo del proceso y su gestión.

## Referencias

Argyris, C., Entrevista M, Shashkin. *Group and organizational studies*, dic. 1981, (4) 161 PP 412-438.

Audirac Camarena Carlos. (1997). *Abc del desarrollo organizacional*. Cap. 6, Ed. Trillas

Beckhard R. (1969). *Organization Development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Blake Rogers Robert, Mouton Srygley Jane. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Addison-Wesley Pub. Co.

Bordeleau et al. (1987). *Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos*. Trillas.

Gellerman W. Saúl. (1978). *Motivation and productivity*. Amacon, USA.

Lewin, Kurt (1946) *Action research and minority problems*. *Journal of Social Issues* 2 (4): 34-46.

French, W, Bells. (1978). *Organization development..* 2a ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Thorsrud. *Democratization of work as a process of change toward non bureaucratic types of organization*. En: Hofstede, G y Kassew, M. dirs. (1976). *European contributions to organization theory* Van Gorcum, Assent, Amsterdam.

**Países inteligentes e inclusivos,  
retos y desafíos del Administrador.  
El Administrador como factor de inclusión social.**

*L.A. Fulvio Celauro Falcón*

*L.A. Maura Lucía Olazar*

*Paraguay.*

## Resumen

Durante años los científicos han tratado de buscar el camuflaje perfecto, la invisibilidad. En Paraguay esto se ha conseguido desde hace años. Las calles están llenas de niños, adultos mayores e indígenas pidiendo limosnas o tratando de reivindicar sus derechos ancestrales, pero al parecer son invisibles, porque el Gobierno ¡¡¡NO LOS VE!!!

## Palabras clave

Generación de Empleos, Salud Universal, Educación, Igualdad de Género y Transformación Social.

## Introducción

### *Inclusión Social*

La Inclusión Social es el proceso de integración y participación de una persona, excluida socialmente, que le permita el desarrollo de su proyecto de vida en un marco de convivencia, y el pleno ejercicio de sus *Derechos Sociales*.

### *Herramientas de la inclusión*

Superávit fiscal, superávit comercial, el desendeudamiento, acumulación de reservas en la Banca Central, optimización del Presupuesto General de Gastos de la Nación entre otras medidas utilizadas como herramientas para la inclusión social.

### *Objetivos de la inclusión*

Generación de empleos, Salud Pública Universal y gratuita, Educación Pública gratuita en todos sus niveles, Igualdad de género y oportunidades, Sistema



jubilatorio para adultos mayores, zonas con necesidades de transformación social (zonas altamente conflictivas como villas, invasión de tierras o guerrilla).

Distribución equitativas de la riqueza, no de la riqueza del rico al más pobre, sino de la riqueza del Estado como Recursos del Estado, la distribución más equitativa del trabajo, la educación, la salud y la vivienda.

## **Antecedentes**

### *Derechos Constitucionales*

Son aquellos derechos que el estado debe garantizar a la sociedad como; la *salud* en prevención y recuperación, la *educación*, una *renta básica*, *trabajo*; *vivienda digna* y medidas para satisfacer las *necesidades* de los *colectivos especiales* (personas con capacidades diferentes, comunidades indígenas, etc.)

El Gobierno a través de Programas de Estado debe ofrecer la incorporación de las personas al proceso productivo, la capacidad de acceso a los bienes, una vivienda digna, la superación de la estigmatización y el rechazo social; y la participación en la convivencia social.

En el Paraguay, defino la problemática social en tres categorías

### 1. Problema Social

- Hablamos de un problema social cuando la serie de factores que lo componen tienen una solución favorable para todas las partes (adecuación de normas, contingencias de emergencia en epidemias o sucesos climáticos, implementación de comedores sociales y albergues, etc.)



## 2. Crisis Social

- Una Crisis Social ocurre cuando el Gobierno no tiene visos de solución para el problema que se le presenta, no está preparado para enfrentar el problema (protestas masivas, piquetes, invasiones de tierra, saqueos, etc).



## 3. Inviabilidad Social

- Es el peor de los tres componentes de la problemática social, porque no tiene solución alguna a los problemas que se le presentan al Gobierno,

por lo tanto debe de tomar medidas extremas para la solución de la problemática social rebelión, insubordinación, guerrillas, motines, etc.



#### *Dato de actualidad*

*El “GENERICIDIO”, es otro de los factores de la exclusión social actualmente, países de oriente y medio oriente, han adoptado medidas de reducción de la población a través del aborto de fetos o bebés del sexo femenino para tratar de controlar la explosión demográfica. Países como China, Vietnam, Kazajistán, Azerbaiyán, India entre otros han adoptado este método.*

*Al reducir la pobreza y la desigualdad también se hace más lento el crecimiento de la población. En los países más pobres, la extrema pobreza, la desigualdad y las altas tasas de mortalidad y fecundidad están conectadas debido a la falta de oportunidades. Al reducir la pobreza efectuando inversiones en salud y educación, especialmente en beneficio de mujeres y niñas, es factible generar nuevas posibilidades de desarrollo.*

*Al promover el desarrollo de mujeres y niñas se acelerará el progreso. En un mundo de siete mil millones, toda persona debería disfrutar de la igualdad de derechos y de dignidad. No obstante, las mujeres continúan siendo objeto de discriminación y violencia generalizadas: no podemos permitirnos perder el pleno potencial de la mitad de la población mundial.*

## Mujeres y Empresas en Paraguay

*Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) da cuenta de un dato en extremo importante y positivo y que es fácilmente verificable en las principales empresas del medio: la participación cada vez mayor y en cargos ejecutivos y de dirección de las mujeres en el sector privado. El documento señala que el 50% de las empresas, de todos los tamaños y campos de actividad, es administrado por mujeres en Paraguay.*

*Se trata de un porcentaje superior al promedio de la región, por encima de Bolivia (donde el 48% de las firmas están gestionadas por personas de sexo femenino), Perú (32%) y Argentina (17%). Estas cifras fueron presentadas en el marco del XX Congreso Iberoamericano de Mujeres Empresarias que se realizó en Asunción, Paraguay.*

*El informe referido apunta que existen rubros en los cuales la presencia femenina es marcadamente mayor que en otros. Ese es el caso de las firmas dedicadas al comercio o en la industria turística, por ejemplo, o de las Mipymes, donde el papel directriz de la mujer es con frecuencia mucho mayor que el del hombre.*

*Las mujeres ya no se encuentran solamente en los últimos eslabones de la cadena económica, sino que asumen también responsabilidades de gestión y dirección en un plano de completa igualdad con los hombres. Ya no están relegadas a funciones menores, sino que intervienen activamente en los destinos de la mitad de las empresas que operan en Paraguay.*

*En definitiva, hablamos de un salto de calidad que, a medida que llegue a las ramas más pujantes de nuestra economía, irá cambiando y mejorando la naturaleza de nuestras empresas.*

*Existen, sin embargo, algunos temas en los que aún no se registran los avances esperados. Uno de ellos tiene que ver con la igualdad en la*

*remuneración. Incluso en cargos gerenciales, las mujeres suelen recibir una retribución menor por el mismo trabajo en relación con los hombres.*

## **El Derecho Social**

- *Derechos Sociales:* Los derechos sociales son los que se garantizan universalmente, es decir, a todos los ciudadanos por el hecho de serlo, y no como mera caridad o política asistencial, el acceso a los medios necesarios para tener unas condiciones de vida dignas.

Implican una perspectiva de igualdad en las condiciones materiales de vida de todos los ciudadanos.

Son aquellos que son necesarios para la plena participación en la vida de la sociedad. Incluyen, al menos, el derecho a la educación y el derecho a tener una familia pero también muchos de los derechos frecuentemente considerados como derechos “civiles”: por ejemplo, el derecho a la diversión, a la salud, la intimidad y la ausencia de discriminación.

- *Derechos Humanos:* Conjunto de derechos comunes a todos los seres humanos desde su nacimiento, independientemente de las garantías legales que su país ofrezca. Los Derechos Humanos se basan en dos valores fundamentales: la igualdad y la dignidad humana. Los Derechos del Niño son también Derechos Humanos.
- *Derechos de primera generación:* Son los derechos civiles y políticos, y están basados en el principio de libertad.
- *Derechos de segunda generación:* Son los derechos económicos y sociales, y están basados en el principio de igualdad.
- *Derechos de tercera generación (derechos colectivos):* La idea fundamental de los derechos de tercera generación es la solidaridad. Los derechos al

desarrollo, a la paz, a un medio ambiente saludable, a participar en la explotación de la herencia común de la humanidad, a la comunicación y a la asistencia humanitaria.

- *Derechos civiles*: Los derechos civiles proporcionan las garantías mínimas de la integridad física y moral y permiten a los individuos su propio ámbito de conciencia y creencias: por ejemplo, los derechos de igualdad y libertad, libertad de culto y de expresar la propia opinión y el derecho a no ser torturado o asesinado.
- *Derechos legales*: Proporcionan protección de procedimiento a las personas al tratar con el sistema político y legal: por ejemplo, protección frente al arresto y detención arbitrarios, el derecho a ser considerado inocente hasta ser declarado culpable por un tribunal de justicia y el derecho de apelación. Los menores de edad no tienen autonomía legal para la mayoría de contratos y trámites legales, pero tienen derecho a ser representados por adultos que defiendan sus intereses. Además, en caso de conflicto con la ley, los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una protección especial en caso de ser detenidos, juzgados o reclusos.
- *Derechos políticos*: Los derechos políticos son necesarios para participar en la vida de la comunidad y de la sociedad: por ejemplo, el derecho al voto, a pertenecer a partidos políticos, a reunirse libremente y a asistir a reuniones, a expresar la opinión propia y a tener acceso a la información. Los menores de edad no pueden votar o afiliarse a partidos políticos, pero la Convención sí reconoce su derecho a opinar sobre los temas que les afectan, a acceder a información adecuada y a reunirse y asociarse.
- *Derechos económicos*: Los Derechos económicos incluyen el derecho al trabajo (para los adultos), a un nivel de vida adecuado, a una vivienda y el derecho a una pensión si se es una persona de la tercera edad, huérfana o discapacitada. Los derechos económicos reflejan el hecho de que un mínimo grado de seguridad material es necesario para la dignidad humana.



En el mundo la pobreza es la causa de que muchos niños y niñas pierdan derechos como la educación, la salud, la protección frente a la explotación o la propia supervivencia.

- *Derechos culturales:* Los Derechos culturales se refieren al “modo de vida” de una comunidad y frecuentemente se les presta menos atención que a muchos de los otros tipos de derechos. Incluyen el derecho a participar libremente en la vida cultural de las minorías culturales y étnicas, ya que están ligados con el derecho a la no-discriminación. Es el derecho indígena a desarrollarse en su ambiente cultural y a no ser discriminados y también reconoce el derecho a estudiar en la propia lengua materna.

## **PARAGUAY**

Políticas para la Inclusión Social

Secretaría de Acción Social

Paraguay para Todos y Todas, Políticas para el Desarrollo Social – Plan 2020  
(Periodo 2008 – 2013)

La complejidad y la multidimensionalidad de la realidad social exigen propuestas y acciones múltiples, sistémicas y sistemáticas, con un enfoque de mediano y largo plazo, que comprometa al Gobierno y a la Sociedad en su conjunto, a lograr una nación donde se viabilice el ejercicio y goce de los derechos para una mejor calidad de vida de Todos y Todas.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVO NACIONAL	PROGRAMA	OBJETIVO del Programa
Calidad de Vida Para Todos y Todas	Salud	USF-Unidades de Salud de la Familia	Acercar el sistema de salud a las familias y sus comunidades, brindando servicios para atender el 80% de los problemas de salud de la población adscrita a cada USF, y garantizar la vinculación al Sistema Nacional Público de Salud para dar respuesta al 20% restante.
	Educación	Paraguay Lee y Escribe. Alfabetización de jóvenes y adultos	Satisfacer las necesidades educativas de personas jóvenes y adultas que no han aprendido a leer y escribir, como puerta de entrada a un proceso de educación a lo largo de toda la vida y una participación más activa en la sociedad.
	Vivienda	Mejorando las condiciones de habitabilidad	Contribuir a la reducción del déficit habitacional que enfrentan las familias en situación de pobreza y extrema pobreza en áreas urbanas, rurales y pueblos indígenas, mediante la construcción y mejoramiento de viviendas, promoviendo el suministro de los servicios básicos y la regularización de la tenencia de la propiedad.
	Agua	Abastecimiento de Agua y Saneamiento	Lograr el acceso a los servicios de agua y saneamiento en condiciones adecuadas de calidad, cantidad y sostenibilidad en las localidades urbanas menores a 10.000 habitantes, como así también en la población rural e indígena que cumplan con los criterios técnicos de elegibilidad.
	Saneamiento		
	Identificación Civil	Incluyendo a las personas en el ejercicio de su Derecho a la Identidad.	Garantizar que todos los habitantes del Paraguay accedan a su documento de identificación civil.

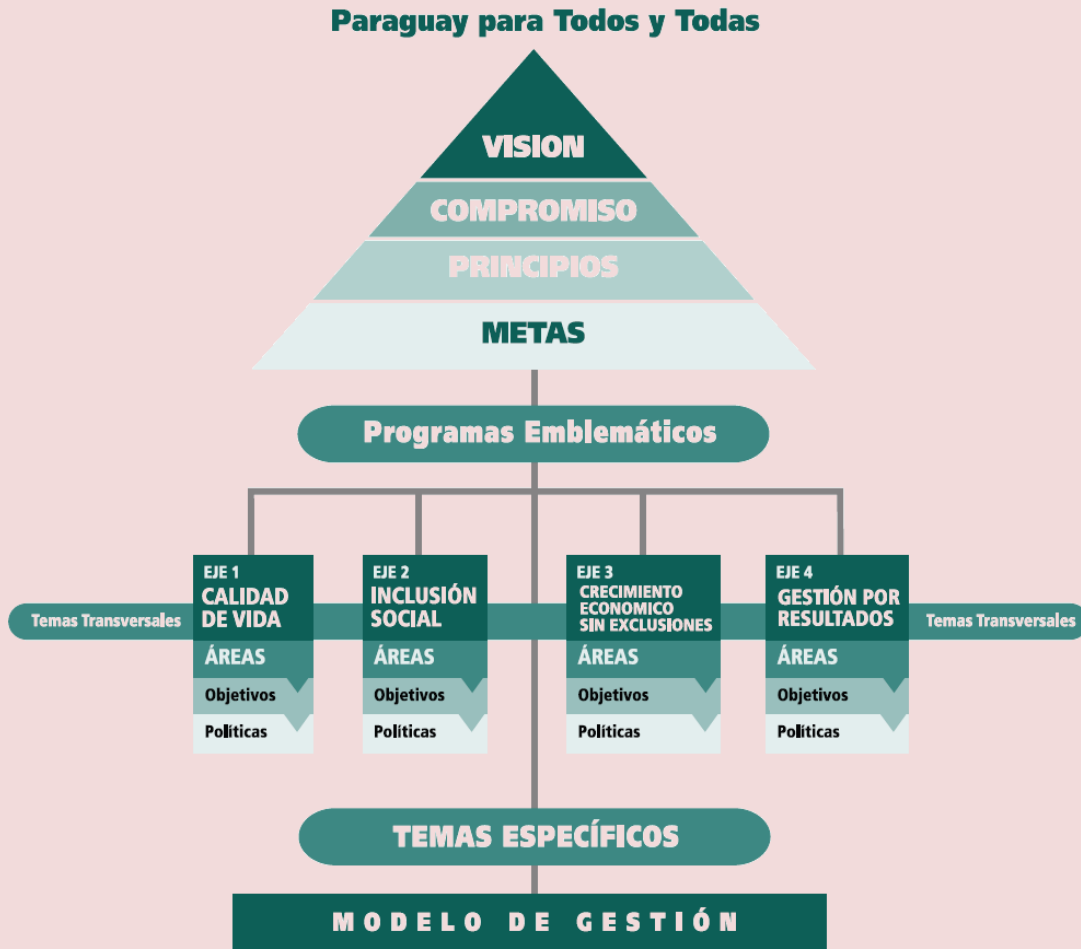


EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVO NACIONAL	PROGRAMA	OBJETIVO del Programa
Calidad de Vida Para Todos y Todas	Seguridad Alimentaria	PRONSADAF - Programa Nacional de Seguridad Alimentaria para la Agricultura Familiar	Contribuir a la mitigación de la situación de desigualdad y exclusión social que afecta a las unidades de la Agricultura Familiar. Está dirigido a la producción de alimentos y de otros bienes, contribuyendo a mejorar la capacidad adquisitiva y el acceso potencial a los alimentos. Propósito de mediano y largo plazo del Programa es la erradicación de la inseguridad alimentaria de sectores vulnerables rurales y urbanos, y el fortalecimiento de la capacidad de producción y disponibilidad de alimentos inocuos y de calidad. Engloba componentes dirigidos a la Agricultura Familiar de diversos programas de acción e inversión ejecutados por el MAG.
Inclusión Social y Superación de la pobreza y la desigualdad	Pobreza	TEKOPORÁ	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo a través de Transferencias Monetarias Condicionadas, promoviendo el ejercicio efectivo de los derechos a la alimentación, salud y educación, con un acompañamiento sociocomunitario, contribuyendo de esta forma a la construcción de capital humano y social.
	Niñez	ABRAZO	Disminuir progresivamente el trabajo infantil en las calles, contribuyendo a la superación de la pobreza en el Paraguay, a partir del ejercicio de los derechos de salud, educación y protección familiar, por parte de los niños y niñas que realizan alguna actividad económica pudiendo desarrollar sus capacidades de acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentran.
	Indígenas	Territorio, Participación y Desarrollo: PUEBLOS INDÍGENAS ASEGURAN SU TERRITORIO.	Dar continuidad al proceso de acceso y titulación de tierras comunitarias a los pueblos indígenas que habitan el Paraguay, como eje principal para iniciar un proceso de desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida en las diferentes comunidades.
Crecimiento Económico sin Exclusiones	Empleo	ÑAMBA'APO PARAGUAY Programa de Trabajo Temporal	Brindar oportunidades a personas en situación de vulnerabilidad ocupacional, para instalar y/o fortalecer sus competencias laborales a fin de generar las condiciones para su posterior inserción en empleos en el marco de Trabajo Decente, a través de estrategias socio-educativas que permitan el desempeño laboral en diferentes ámbitos orientadas al desarrollo local.
	Reforma Agraria	Reforma Agraria Integral	Desarrollar en forma concertada, entre las instituciones y organizaciones, procesos de solución de los problemas urgentes de los asentamientos bajo criterios Innovadores de gestión.

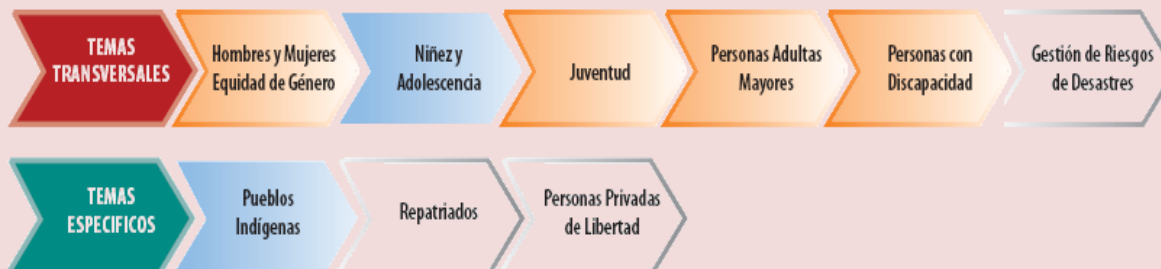
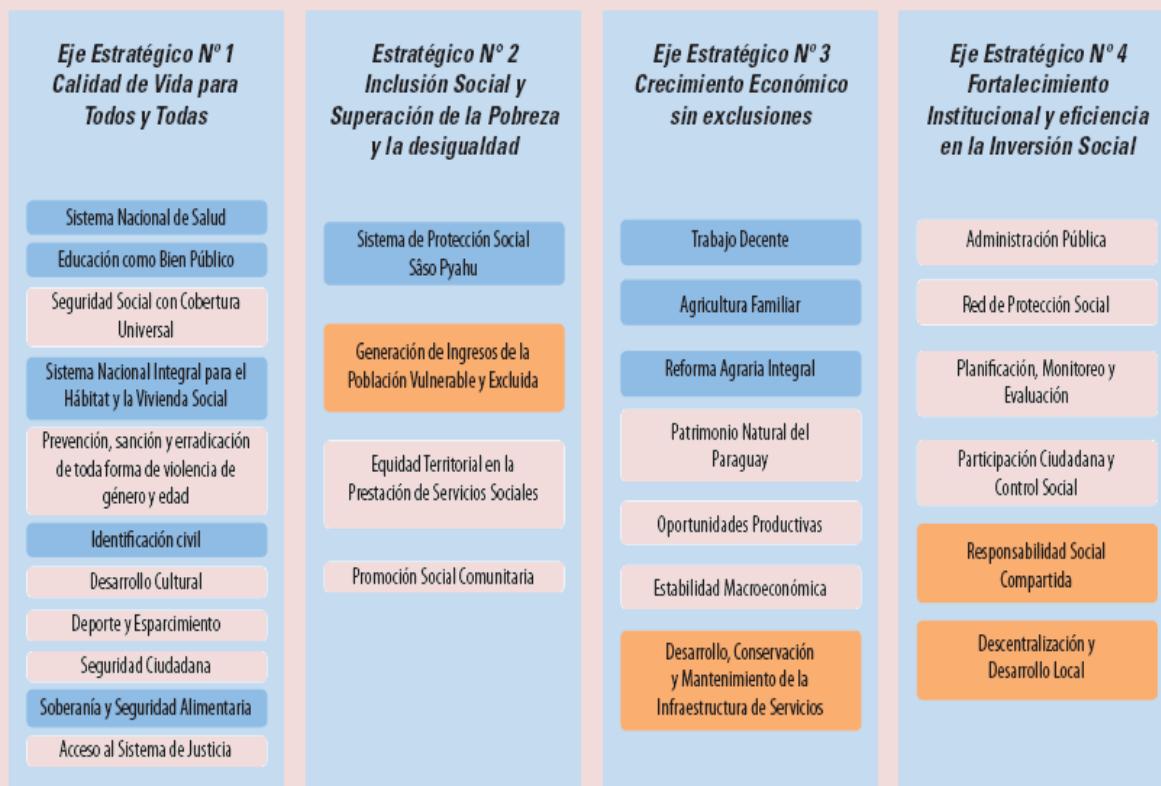
## Ejes estratégicos de la Política

1. Calidad de Vida para Todos y Todas
2. Inclusión Social y Superación de la pobreza y desigualdad
3. Crecimiento Económico sin exclusiones
4. Fortalecimiento Institucional y Eficiencia en la inversión social

## Modelo de Gestión



## Ejes Estratégicos



## Inclusión Social en Paraguay

Secretaría de Acción Social ([www.sas.gov.py](http://www.sas.gov.py))

- *Misión*

“Liderar y coordinar el diseño y la implementación de la política social del Estado”.

Infografía de los programas implementados





## PROPAIS

- *Mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza y reducir los riesgos de los grupos vulnerables en el Paraguay, buscando su incorporación social y económica integral a la sociedad.*
- Grupos Vulnerables de acción:
  - Adultos Mayores.
  - Comunidades Indígenas.
  - Mujeres Jefas de hogar.
  - Niños, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo.

### *Dirección de adultos mayores*

Los 3 componentes del programa son:

Componente (1):

#### *Transferencias Condicionadas.*

- Transferencias de G. 1.200.000 o 300US\$ mensuales, sujeto al cumplimiento de las corresponsabilidades. Este Componente es ejecutado en forma directa por la SAS, a través de las Entidades Pagadoras o por medio de la SAS.

Componente (2):

#### *Control de Corresponsabilidades.*

- Vivir en un entorno familiar o al cuidado de personas responsables debidamente identificadas.

- Acceso periódico a controles médicos, el acceso regular a medicamentos de acuerdo a sus dolencias y necesidades.
- Condiciones dignas de habitabilidad e Higiene.
- Alimentación básica adecuada a la edad de los beneficiarios.

Componente (3):

#### *Servicios Sociales.*

- Provisión de sillas de ruedas y colchones de agua para los beneficiarios del programa de Veteranos de la Guerra del Chaco. (Guerra entre Paraguay y Bolivia de 1933 – 1935)

### **Dirección de Asuntos Indígenas**

- La Secretaría de Acción Social (SAS), consciente de la exclusión social a la que son sometidos los pueblos indígenas del Paraguay, asumiendo la directrices del Gobierno Nacional, en cuanto a una política de *inclusión social y lucha contra la pobreza*, encara un “*Plan Integral con los Pueblos Originarios*”, con la participación y protagonismo de las mismas, orientándose a la implementación de las acciones tendientes a reducir su vulnerabilidad.
- Es en esta línea de intervención, que la Dirección General de Protección Social y Desarrollo Humano desde su *Dirección de Asuntos Indígenas*, ha iniciado estrategias y articulaciones con otras instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil, e incluso se encuentra analizando posibles compromisos con la cooperación internacional para llevar a cabo este Plan Integral con los Pueblos Originarios.

### *Principios sobre los que rigen nuestras acciones*

Respeto de la diversidad cultural de las comunidades indígenas del Paraguay.

Efectiva y plena participación de las autoridades tradicionales, de las organizaciones, líderes (religiosos y políticos) y referentes comunitarios de los pueblos indígenas.

Articulación con diferentes entidades de la sociedad civil, los gobiernos locales y departamentales, y las autoridades ancestrales con el fin de aunar esfuerzos que permita lograr los fines deseados establecidos en este Plan de acción.

### *Dirección de Políticas Sociales y Desarrollo Territorial*

#### *Fondo de Inversión Social (Fis)*

- *“Este programa se encuentra orientado a mejorar las condiciones de vida de sujetos colectivos afectados por condiciones de vulnerabilidad y exclusión social, generando espacios inclusivos como práctica de participación amplia de todos los actores de la comunidad.”*
- Es una iniciativa que parte de la necesidad de favorecer la construcción de sujetos protagónicos mediante una propuesta emancipadora que conduzca a las personas a reconocerse plenos de derechos. Esta línea promocional dentro de la SAS implica el empoderamiento de las personas excluidas, desarrollando lazos de cohesión y cooperación entre las mismas.



## *FOCEM - HABITAT MERCOSUR*

### *Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR*

- “Destinado al Financiamiento para el mejoramiento del Capital humano y social e infraestructura de habitabilidad para las familias de escasos recursos económicos de los Asentamientos seleccionados. La ejecución está a cargo de la Unidad Nacional Ejecutora de la Secretaria de Acción Social, Dependiente de la Presidencia de la República.”

## *FOCEM*

### *Proyecto Mercosur YPORÂ (vocablo guaraní que denota el agua buena)*

Promoción de acceso al agua potable y saneamiento básico en comunidades en situación de pobreza y extrema pobreza. Contribuir a mejorar la calidad de vida en las comunidades en situación de pobreza y extrema pobreza, en los asentamientos urbanos y comunidades rurales del Paraguay.

Reducir el índice de morbilidad ocasionadas por enfermedades parasitarias y gastrointestinales de origen hídrico y por disposición de excretas en las comunidades pobres.

### *Programa TEKOPORÂ*

Programa TEKOPORÂ (*Tekoporâ*, vocablo guaraní que denota *vivir bien*), forma parte de los Programas de Protección Social que implementa actualmente la SAS y está orientado a la inclusión de los sujetos sociales, a través de un incentivo de transferencia monetaria mensual vinculada preferentemente al mejoramiento del hábitat familiar.

El objetivo de Tekoporã es romper la transmisión intergeneracional de la pobreza y reforzar las actividades de apoyo socio-familiar a los hogares beneficiados.

### *Programa ÑOPYTYVÔ*

Programa ÑOPYTYVÔ (*Ñopytyvô*, vocablo guaraní que denota *ayuda mutua*), El objetivo de Ñopytyvô es mejorar las condiciones de vida de las familias en extrema pobreza, en forma inmediata y estructural, a través de la entrega de bonos solidarios con un enfoque de integralidad y corresponsabilidad dirigidos a fortalecer el capital humano y social de las familias beneficiarias. (el monto mínimo por familia es de G250.000 -60 US\$- y el máximo es de G. 290.000 -70 US\$-)

### *Dato de referencia*

#### *Informe de la Universidad de Vanderbilt (EE.UU.)*

El estudio confirma que la transferencia monetaria asegura voto al oficialismo.

Un estudio realizado por la Universidad de Vanderbilt (EE.UU.) para el Proyecto de Opinión Pública para América Latina confirma que las transferencias monetarias condicionadas aplicadas por los gobiernos de la región condicionan en gran medida el voto a favor del candidato oficialista. Existen claros indicios de que, a mayor beneficio, es más probable el voto a favor del candidato gubernamental.

El estudio demostró que:

“Sin excepción, un mayor porcentaje de beneficiarios de asistencia social votaría por el candidato oficialista en una elección hipotética, que los NO beneficiarios”



## Conclusión

En síntesis podríamos decir que la inclusión social es como el logro de la capacidad plena, el ejercicio de la ciudadanía y de la participación.

Exijamos a los Administradores, sean del Gobierno o de las Empresas:

1. Que se incluyan en las Leyes artículos que garanticen la inclusión social.
2. Que se tengan en cuenta la estrecha relación entre la exclusión social y el enriquecimiento desmedido (impuestos más justos).
3. La renta básica como derecho.
4. Una educación pública que garantice recursos humanos para atender las necesidades del país y la ciudadanía.
5. Que se garantice el derecho a la vivienda
6. Que se eliminen las villas marginales y se conviertan en barrios organizados (zonas de necesidad de transformación social)
7. Que se garantice el trabajo en igual de condiciones a los inmigrantes.

*No puede existir inclusión social, si el Gobierno sólo se dedica a programas subvencionistas, sin invertir realmente en lo que hace falta, en Políticas a largo plazo que incluyan a la Educación, La Salud y El trabajo como pilares fundamentales del sostenimiento hacia una verdadera Movilidad Social.*

## Fuentes de Información

*Constitución Nacional de la República del Paraguay.*

*Presidencia de la República - Secretaría de Acción Social - SAS. Paraguay.*

*Diario ABC Color. Paraguay.*

Infografía

*Diario ABC Color. Paraguay*

Fuentes Electrónicas

*Presidencia de la República – [www.presidencia.gov.py](http://www.presidencia.gov.py)*

*Secretaría de Acción Social – [www.sas.gov.py](http://www.sas.gov.py)*

*Gaceta Oficial – [www.gacetaoficial.gov.py](http://www.gacetaoficial.gov.py)*

Lic. Fulvio Celauro Falcón, Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Asunción - Paraguay.

Instructor en Derechos Humanos por el Instituto de Capacitación en Derechos Humanos de la Defensoría del Pueblo y el Ministerio de Educación y Culto.

Mediador de la Corte Suprema de Justicia de la República del Paraguay. Matrícula N° 53 del Poder Judicial.

**Sistema de Gestión Ambiental para la  
Facultad de Ciencias Económicas, UNA.**

*L.A. Lidia Rosa Saldivar de Salinas*

*Paraguay.*

## **Resumen**

El problema investigado tiene por Objetivo General: Analizar las causas del deterioro físico - ambiental que se observa en los espacios físicos y naturales de la Facultad y proponer un Sistema de Gestión Ambiental con un Plan de Gestión Ambiental, Programas, Proyectos y Políticas para mejorar las condiciones ambientales de la Institución. La investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas UNA, entre los meses de abril y noviembre del año 2012. EL enfoque de la investigación fue cuantitativo de nivel analítico de corte transversal – retrospectivo. El método consistió en encuestas, estudio de documentos y observación de campo. Los principales hallazgos que causan el deterioro físico - ambiental son los siguientes: Miembros de la comunidad educativa con poca educación ambiental, despreocupación de las personas encargadas y falta de rubros para reparar partes deterioradas. Se concluye que las causas del deterioro físico- ambiental son debidas a los factores mencionado, situación que se podría mejorar con la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.

## **Palabras claves**

Sistema, Gestión, Ambiental.

## **Introducción**

En el siglo XXI, la humanidad entera sufre las consecuencias del calentamiento global. El ser humano, único ser vivo pensante, inteligente con capacidad de superación, en una paradoja existencial camina cada día hacia su propia destrucción, debido a una ambición desmedida, ignorancia o ausencia de valores éticos.

En la actualidad, se percibe que la temperatura del planeta va en aumento, que las nieves eternas se derriten aceleradamente, que la deforestación en varios países, que incluye el nuestro, causa estragos, que catástrofes naturales, más fuertes y más frecuentes como nunca antes, ocasionan cuantiosas pérdidas materiales y en vidas humanas, que la contaminación ambiental origina enfermedades respiratorias, que aparecen nuevas enfermedades y que reaparecen otras que ya se habían erradicado.

Ante todo esto, surge la siguiente pregunta: ¿La Universidad puede seguir teniendo una responsabilidad marginal frente a lo que está pasando en nuestro planeta tierra?

El presente trabajo de investigación tiene la siguiente problemática: ¿Cuáles podrían ser las posibles causas del deterioro físico - ambiental que se observa en algunos lugares de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción y que se podría proponer para la conservación ambiental de los espacios físicos y naturales? El trabajo fue realizado entre los meses de abril y noviembre del año 2012. La Institución está ubicada en el Campus de la ciudad de San Lorenzo. El Objetivo General consiste en: Analizar las causas del deterioro físico - ambiental que se observa en los espacios físicos y naturales de la Facultad y proponer un Sistema de Gestión Ambiental con un Plan de Gestión Ambiental, Programas, Proyectos y Políticas para mejorar las condiciones ambientales de la Institución.

La Visión de la Facultad exhorta:

*“Constituirnos en una Facultad de prestigio, formadora de profesionales competentes, éticos, emprendedores y líderes, comprometidos con la investigación y la generación de conocimientos innovadores, que promuevan el desarrollo sostenible y sustentable, con proyección nacional e internacional.” (UNA FCE Plan Estratégico 2000- 2014).*

En la Visión, de la Institución se observa un compromiso institucional con el desarrollo sostenible y sustentable, por ello el Decano\* de la Institución, solicitó hace aproximadamente un año, a la investigadora, quien se desempeña en la Institución como Coordinadora Ambiental y Docente, un diagnóstico sobre el estado del entorno natural y físico de la Facultad. El mismo sirvió para descubrir deterioros en los espacios físicos y naturales, en distintos sectores. Los hallazgos motivaron a la investigadora a realizar el presente trabajo de investigación.

Se hace referencia que la Facultad, no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental, o *ISO 14001*, pero con la aplicación de algunas medidas, podría estar en proceso de cumplir con los requisitos exigidos para la acreditación de la *ISO 14000*.

### **Antecedentes sobre el tema**

En el marco del sistema económico imperante en el planeta, el punto de partida de los análisis ambientales consiste en aceptar que la actividad económica, sin la cual los seres humanos tendríamos dificultades para subsistir, no puede desarrollarse sin producir cambios en el ambiente y que estos cambios son usualmente dañinos, en mayor o menor medida, para el ambiente.

<sup>1</sup>Por tanto, la pregunta clave de la economía ambiental no es si se debe contaminar o no, sino cuánto se debe contaminar, pues la dicotomía existente entre contaminar o no, en la mayoría de los casos, equivale al dilema de desarrollar o no las actividades económicas.

La cuestión clave de la economía ambiental, planteada en los términos expuestos, parece conducir a un problema político o social, más que a un problema de tipo económico.

---

\* Prof. Dr. Antonio Rodríguez Rojas.



Sin embargo, en las últimas décadas, los profesionales de la economía han desarrollado conceptos y criterios para evaluar tal tipo de decisión política (REYES *et al.* 2005).

*Para TLAPA et al. (2009).* La educación es un factor clave que deberá contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en todas sus dimensiones, de ahí que sea impostergable desarrollar un Sistema para que los educandos sean formados en un ambiente de calidad, que les brinde la oportunidad efectiva de desarrollar competencias intelectuales, técnicas y valorativas a la altura de las exigencias del nuevo entorno.

*Según MUÑOZ (1998),* la formación y capacitación de docentes para la Educación Ambientales, en la actualidad, objetivo reconocido e incluso prioritario de muchas administraciones educativas así como de numerosas instituciones y organismos, oficiales o no, sensibles a esta necesidad. Se trata de una tarea compleja que no puede abordarse sin contextualizarla en los problemas generales del sistema educativo, en las políticas de diseño de currículos y en las específicas características de la Educación Ambiental.

Entre esos temas de interés suscitados por las recientes transformaciones sociales vemos por tanto cómo ocupa un lugar destacado todo lo relacionado con la mejora del medio ambiente, la solidaridad social y la construcción de un futuro sostenible. Esto habrá de hacernos pensar en la necesidad de consolidar una Universidad más consciente de su relación con el entorno, difusora de conocimientos rigurosos y contrastados acerca de nuestra realidad ambiental, involucrada en el desarrollo de alternativas para una sociedad sostenible y solidaria (MELENDRO *et al.* 1999).

Dentro del marco legal en el artículo 7 de la *Constitución Nacional* de la República del Paraguay se menciona que toda persona tiene derecho a vivir en un ambiente saludable y ecológicamente equilibrado.

## Artículo 7

### Derecho a un Ambiente Saludable y ecológicamente equilibrado

Toda persona tiene derecho a habitar en un ambiente saludable y ecológicamente equilibrado. Constituyen objetivos prioritarios de interés social la preservación, la conservación, la recomposición y el mejoramiento del ambiente, así como su conciliación con el desarrollo humano integral.

Estos propósitos orientarán la legislación y la política gubernamental pertinente (*Constitución Nacional, 1992*).

Las *ISO 14000* son normas internacionales que se refieren a la Gestión Ambiental de las organizaciones. Su *objetivo básico* consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales. Los estándares que promueven las normas *ISO 14000* están diseñados para proveer un modelo eficaz de Sistema de Gestión Ambiental (SGA), facilitar el desarrollo comercial y económico mediante el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere al ambiente y promover planes de Gestión Ambiental Estratégicos. Un SGA es un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.

Según la *ISO 14001*, el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), es la herramienta que permite a las organizaciones formular una política y unos objetivos, teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a sus aspectos e impactos ambientales.

El Sistema de Gestión Ambiental está basado en el Ciclo de Mejora de Deming:

*Planificar – Hacer – Verificar – Ajustar.*

En forma especial, se analizara la ISO 14001, que proporciona un ahorro en costos, a través de la reducción de residuos y en el uso más eficiente de los recursos tales como: energía, agua (potable, de lluvia, entre otros), gas e insumos en general. (AENOR, 2004).

*El objetivo* de la presente investigación consiste en: Analizar las causas del deterioro físico - ambiental que se observa en los espacios físicos y naturales de la Facultad y proponer un Sistema de Gestión Ambiental con un Plan de Gestión Ambiental, Programas, Proyectos y Políticas, para mejorar las condiciones ambientales de la Institución.

## **Materiales y métodos**

### **Lugar y año de Investigación**

Facultad de Ciencias Económicas UNA, Campus de la Ciudad de San Lorenzo. 2012.

### **Enfoque de la investigación**

La investigación fue de enfoque cuantitativo de nivel analítico de corte transversal -retrospectivo. El Diseño comprende:

### **Diseño Documental**

Se analizaron los registros contables del usufructo de corriente eléctrica, artefactos eléctricos, agua, servicio e insumos de limpieza, entre otros.

### **Observación de campo**

Fueron observadas las prácticas del uso de los servicios sanitarios, agua, corriente eléctrica, conservación del entorno natural, uso de los contenedores de residuos, conservación de la infraestructura edilicia, mobiliario, entre otros.

## Población

La población estará integrada por los profesores, estudiantes de las tres carreras del primero a quinto curso, turno mañana y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas UNA, Sede Central del año 2012:

Profesores: 75. Funcionarios: 60. Estudiantes: 750

**CUADRO 1:**

### Economía. Turno mañana

Curso	Prof.	Est.	Func.	Tot.
Primero	5	50		55
Segundo	5	50		55
Tercero	5	50		55
Cuarto	5	50		55
Quinto	5	50	20	75
Totales	25	250	20	295

**CUADRO 2:**

### Contaduría Pública. Turno mañana

Curso	Prof.	Est.	Func.	Tot.
Primero	5	50		55
Segundo	5	50		55
Tercero	5	50		55
Cuarto	5	50		55
Quinto	5	50	20	75
Totales	25	250	20	295

Fuente: Facultad de Ciencias Económicas UNA. Año 2012.

### CUADRO 3:

#### Administración. Turno mañana

Curso	Prof.	Est.	Func.	Tot.
Primero	5	50		55
Segundo	5	50		55
Tercero	5	50		55
Cuarto	5	50		55
Quinto	5	50	20	75
Totales	25	250	20	295

Fuente: Facultad de Ciencias Económicas UNA. Año 2012.

#### Muestra

La muestra de profesores fue probabilística. Fue seleccionado al azar simple el 25% de todos los profesores. Total 19 profesores.

Igualmente la muestra de estudiantes fue probabilística; fueron seleccionados al azar simple el 17% de estudiantes de las tres Escuelas. Total de estudiantes: 127

La muestra de funcionarios también fue aleatoria, se tomó al azar simple el 50% de la muestra total de funcionarios. Funcionarios: 30

Profesores: 19. Estudiantes: 127. Funcionarios: 30

Total de muestra: 176

## CUADRO 4:

### Muestra

Curso	Prof.	Est.	Func.	Tot.
Primero	5	45	20	70
Segundo	4	25		29
Tercero	3	27		30
Cuarto	3	20		23
Quinto	4	10	10	24
Totales	19	127	30	176

Fuente: Facultad de Ciencias Económicas UNA. Año 2012.

### Métodos y técnicas de recolección de datos

El método consistió en la encuesta, observación y estudios de documentos.

*a. Encuesta*

Se aplicó un cuestionario estructurado a profesores, funcionarios y estudiantes.

*b. Observación de campo*

Se analizaron las causas del deterioro físico - ambiental que se observa en los espacios físicos y naturales de la Facultad.

*c. Análisis documental*

Se estudiaron los siguientes documentos: Los registros contables del usufructo de corriente eléctrica, artefactos eléctricos, agua, servicio e insumos de limpieza, entre otros. Fichas de profesores, funcionarios y estudiantes.

## **Instrumento de recolección de datos**

- a. Formulario del cuestionario (cuestionario a profesores, funcionarios y alumnos).
- b. Ficha semiestructurado para las observaciones.
- c. Fichas estructuradas para el estudio de documentos.

## **Prueba Piloto**

Previa a la recolección definitiva de los datos, se procedió a aplicar el cuestionario a tres profesores, seis alumnos y cuatro funcionarios, para probar la confiabilidad y validez del mismo. Así mismo se realizó observaciones previas tanto al ambiente natural como a la infraestructura edilicia.

## **Procedimientos para la recolección de datos**

Se solicitó el correspondiente permiso al Decano de la Facultad, para realizar la investigación. Una vez obtenido el permiso, se estableció el horario de aplicación del cuestionario a los estudiantes en sus cursos.

A los profesores y funcionarios seleccionados en la muestra se les entregó el formulario del cuestionario quienes en sus horas disponibles procedieron a completarlos y devolverlos al día siguiente.

## **Plan de Análisis e interpretación de los resultados**

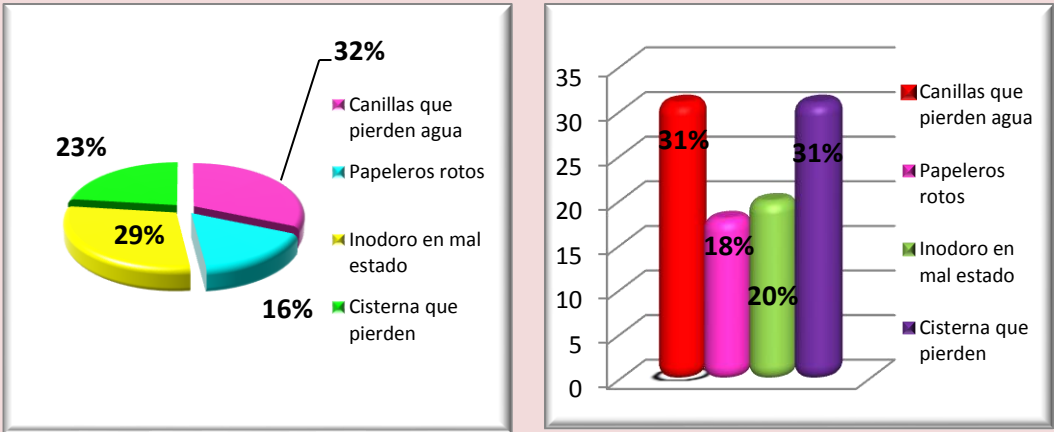
Los resultados de las preguntas cerradas (datos cuantitativos) fueron tabulados, procesados y presentados en graficas estadísticas. Se utilizó el programa EXCEL de la computadora.

Los resultados del estudio de documentos y de las observaciones fueron procesados y presentados en cuadros descriptivos. Los mismos fueron analizados e interpretados para llegar a conclusiones.

**Resultados y discusión**

**Análisis de los resultados de las encuestas**

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a estudiantes, docentes y funcionarios. A fin de reducir la cantidad de informaciones, se presentan de manera integrados los resultados y las interpretaciones a cada uno de los indicadores.



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 1**

**Figura 2**

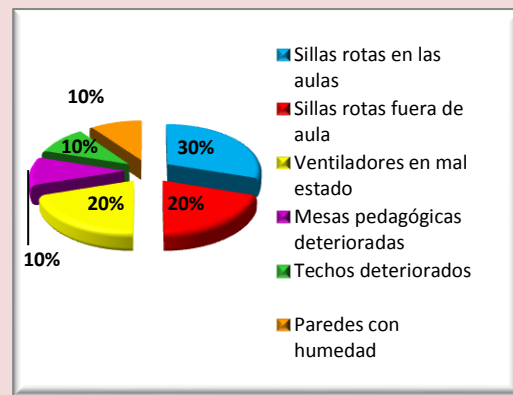
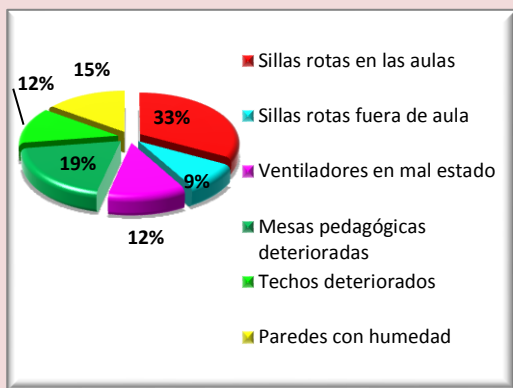
**Deterioro físico en sanitarios de la Facultad**

La opinión de los estudiantes con respecto a este indicador es como sigue a criterio del 32% existen “canillas que pierden agua” a opinión del 16% hay



“papeleros rotos”, el 29% respondió, “inodoros en mal estado” y el 23% observa que hay “cisternas que pierden”.

La opinión de los estudiantes coincide con la opinión de los docentes y funcionarios, (como se puede observar en las figuras 1 y 2, resultados de la encuesta realizada a estudiantes y funcionarios), lo que permite deducir que sí hay deterioro físico en el interior de los sanitarios.



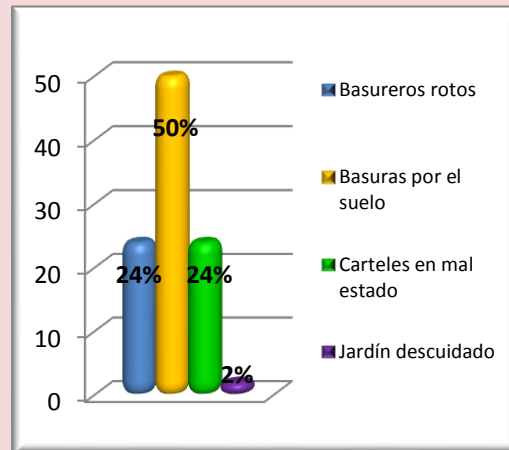
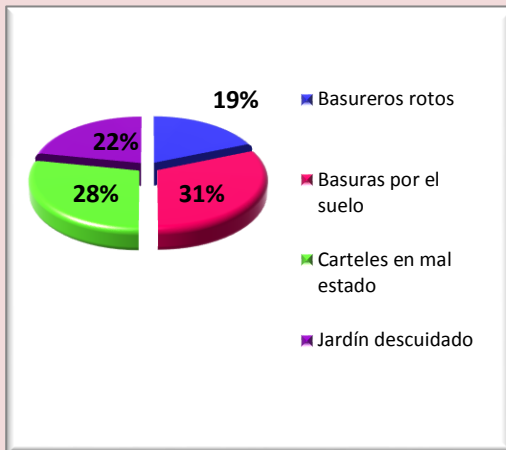
Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 3**

**Figura 4**

### Deterioro físico en aulas de la Facultad

El 33% de los estudiantes opinó que hay “sillas rotas en las aulas”, el 9% que hay “sillas rotas fuera de las aulas”, el 12% “ventiladores en mal estado”, 19% indica que existen “mesas pedagógicas deterioradas”, el 12% “techos deteriorados” y el 15% “paredes con humedad”; la opinión de los estudiantes es muy similar a las de los docentes (figuras 3 estudiantes y figura 4 docentes) y funcionarios, de lo que se deduce que si existe deterioro físico en las aulas.



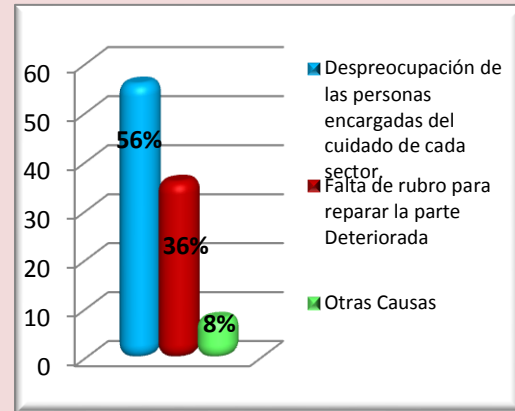
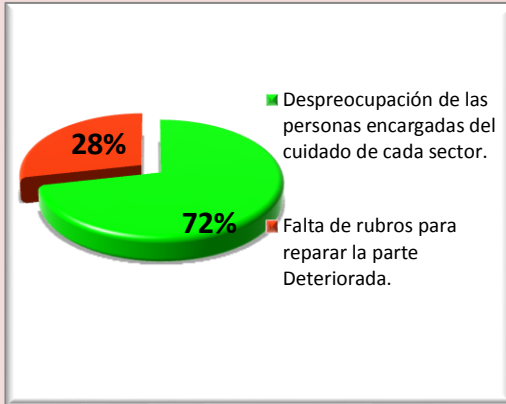
Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 5**

**Figura 6**

### **Deterioro físico - ambiental en predio de la Facultad**

El 22% de los estudiantes respondió que existen “basureros rotos”, coincidiendo con docentes y funcionarios, el 34% “basuras por el suelo”, en este punto coinciden con los docentes y el 50% de funcionarios igualmente opinó que hay “basuras por el suelo”, “carteles en mal estado” 24% de los funcionarios y 28% de los docentes y un 14% de los funcionarios opinó “jardín descuidado”, este porcentaje es inferior al de docentes y estudiantes. De lo que se infiere que para estudiantes, docentes y funcionarios “hay deterioro físico - ambiental” (figura 5 docentes y figura 6 funcionarios).



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

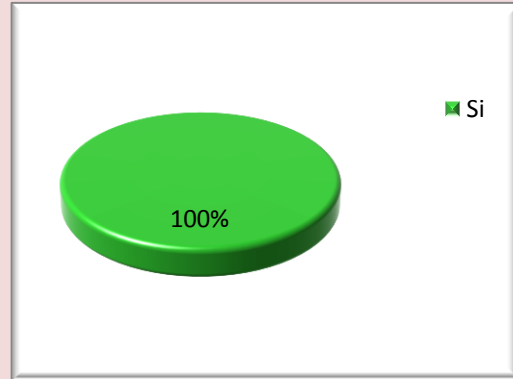
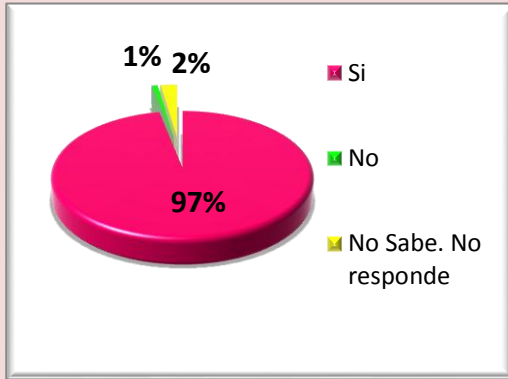
**Figura 7**

**Figura 8**

### **Causas del deterioro físico – ambiental**

A criterio del 72% de los estudiantes el deterioro se debe a la “despreocupación de las personas encargadas del cuidado de cada sector”, este porcentaje es mayor al de los docentes que es 39% y funcionarios 56%, el 28% de los estudiantes opinó “falta de rubro”. Este porcentaje es inferior al de docentes que es 31% y de los funcionarios que son 36% y el 30% de los docentes opinó que “existen otras causas”. Solamente 8% de los funcionarios opinó lo mismo.

De lo que se infiere que para la mayoría de los estudiantes y funcionarios la causa principal del deterioro físico – ambiental se debe a la “despreocupación de las personas encargadas del cuidado de cada sector” (figura 7 estudiantes y figura 8 funcionarios).



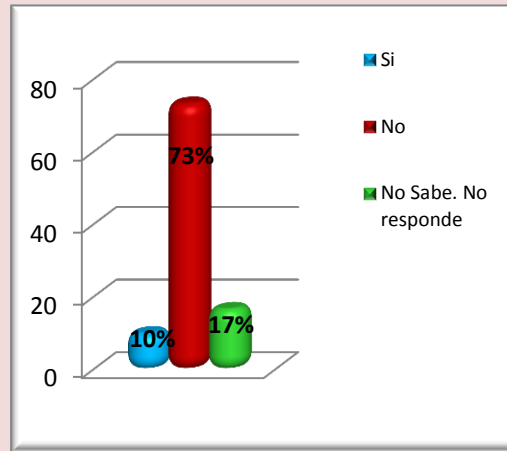
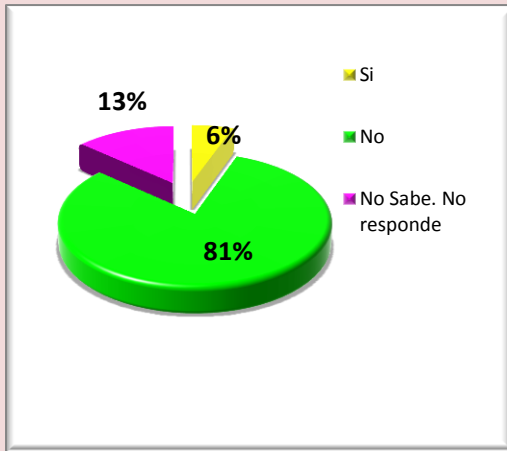
Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 9**

**Figura 10**

### **Efectividad en la separación de residuos en: plásticos, papel, metal y vidrios**

El 97% los estudiantes opinó que, “sí” es ambientalmente efectiva la separación de residuos en: plásticos, papel, metal y vidrios, el 2% “no sabe, no responde” y apenas 1% respondió que “no”, porcentaje muy bajo, no tiene relevancia. En este indicador coincidieron, estudiantes y docentes con una pequeña diferencia con los funcionarios, de lo que se concluye que para todos es ambientalmente efectiva la separación de los residuos (figura 9 estudiantes y figura10 profesores).



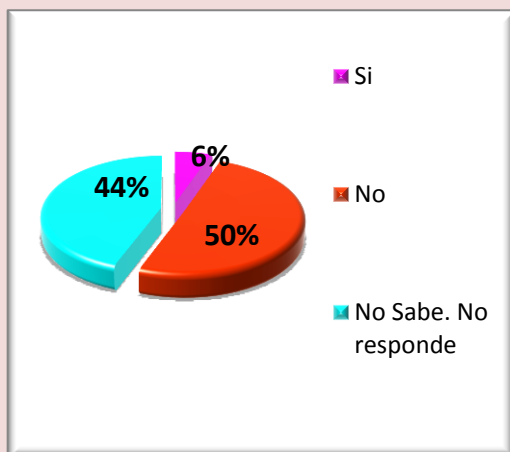
Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 11**

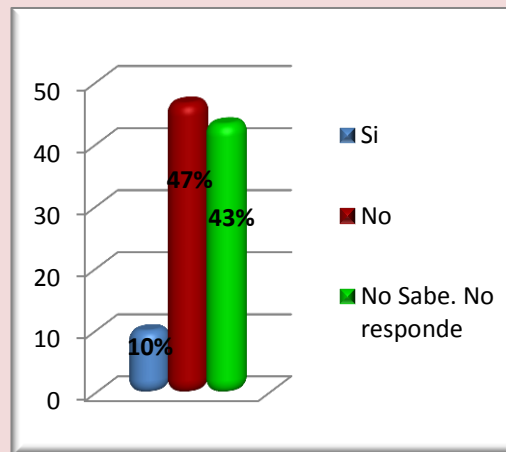
**Figura 12**

### Existencia de basureros para pilas

El 81% de los estudiantes respondió a este indicador, que “no”, el 13% “no sabe, no responde” y el 6% dijo que “si”, porcentaje muy ínfimo, no es significativo. Los docentes opinaron en un 47% que “no” existen basureros para pilas y el 72% de los funcionarios opinó que “no”, de lo que se concluye que para la mayoría de los encuestados no existen basureros para pilas (figura 11 estudiantes y figura 12 funcionarios).



**Figura 13**



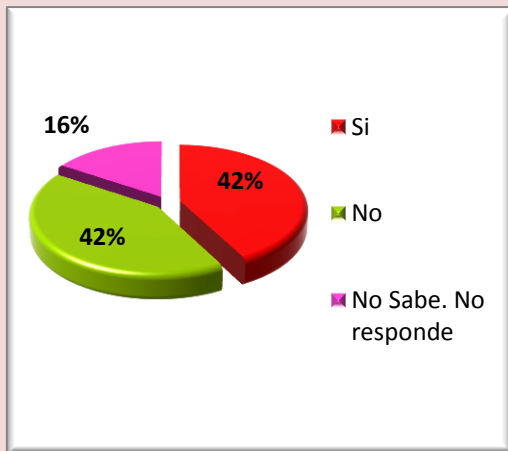
**Figura 14**

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

### Utilización de componentes reciclables en la Facultad

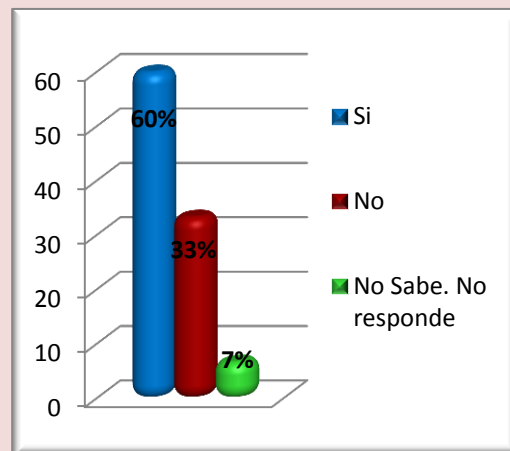
El 50% de los estudiantes opinó que “no” tiene conocimiento si en la Facultad se utilizan componentes reciclables, no coincidiendo con el 63% de los docentes que opinó que “sí”. El 47% de los funcionarios también opinó que “no” y 44% de los estudiantes “no sabe, no responde” coincidiendo con el 43% de los funcionarios, El porcentaje de “sí” de los estudiantes es 6% lo que no tiene relevancia.

De lo que se concluye que no se utilizan componentes reciclables en la Facultad (figura 13 estudiantes y figura 14 funcionarios).



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

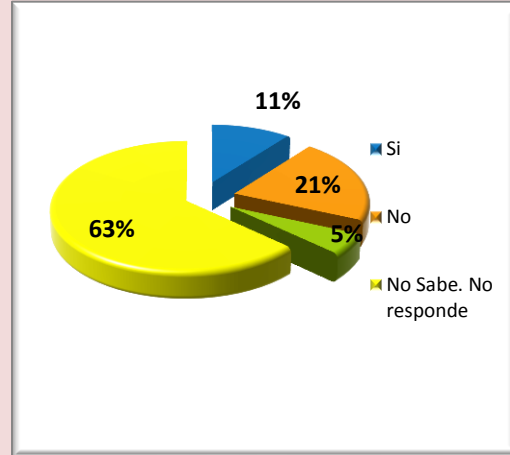
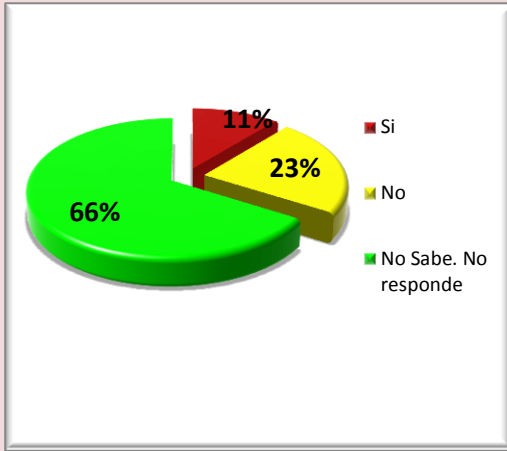
**Figura 15**



**Figura 16**

### **Falta de uso racional de la corriente eléctrica en la iluminación de la Facultad**

El 31% de los estudiantes opinó que “si” a este indicador, coincidiendo con la opinión de 42% de los docentes que opinó igual, el 60% de los funcionarios opinó que “si” este porcentaje es mayor al de estudiantes y docentes, 53% de los estudiantes respondió que “no” se observa la falta de uso racional de la corriente eléctrica, coincidiendo con el 42% de los docentes, y el 33% de los funcionarios. El 16% de docentes “no sabe, no responde”. De lo que se deduce que “si” se observa la falta de uso racional de la corriente eléctrica (figura 15 docentes y figura 16 funcionarios).



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 17**

**Figura 18**

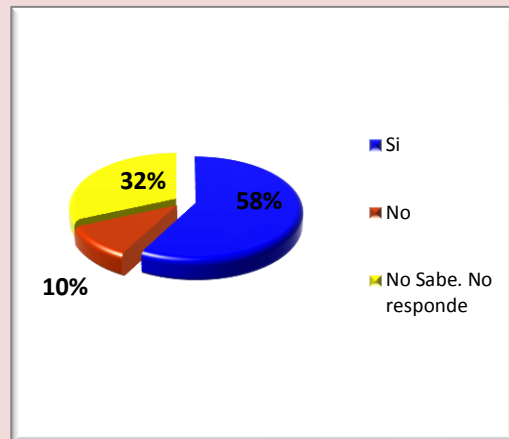
### **Existencia de sensores fotovoltaicos en luces exteriores**

A criterio del 11% de los estudiantes las luces exteriores “si” tienen sensores fotovoltaicos (se apagan al amanecer y prenden al oscurecer), el 23% respondió que “no” y el 66% que “no sabe, no responde”, que coincide con 63% de los docentes. El 30% de los funcionarios respondió que “no” y 47% de los mismos respondió que “no sabe, no responde”. De lo que se colige que a criterio de los estudiantes, docentes y funcionarios las luces exteriores “no” tienen sensores fotovoltaicos (figura 17 estudiantes y figura 18 docentes).





**Figura 19**



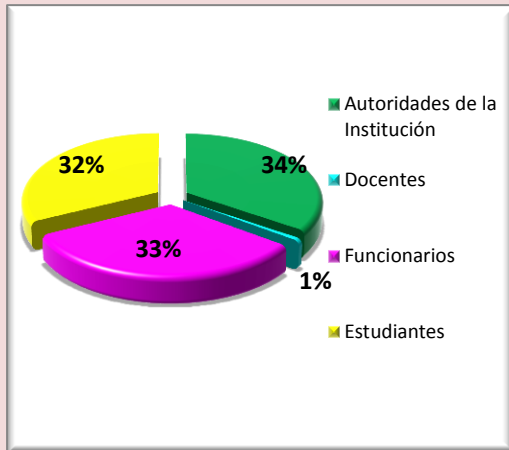
**Figura 20**

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

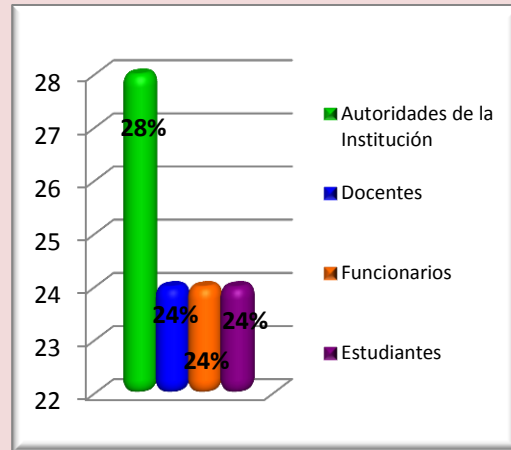
### **Inclusión en la malla curricular de proyectos o contenidos ambientales**

La opinión de los estudiantes con respecto a este indicador es como sigue: el 24% dice que “sí”, el 43% “a veces”, el 6% “no” y el 27% “no sabe, no responde”. La sumatoria de “sí” y “a veces” es 67% de lo que se infiere que los contenidos ambientales están incluidos en la malla curricular, coincidiendo con la respuesta de 58% de los docentes quienes responden “sí” y 30% de los funcionarios.

De estos resultados se deduce que “sí” están incluidos los contenidos ambientales en la malla curricular (figura 19 estudiantes y figura 20 docentes).



**Figura 21**



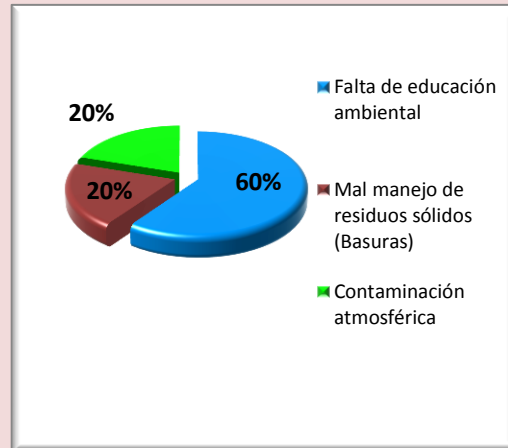
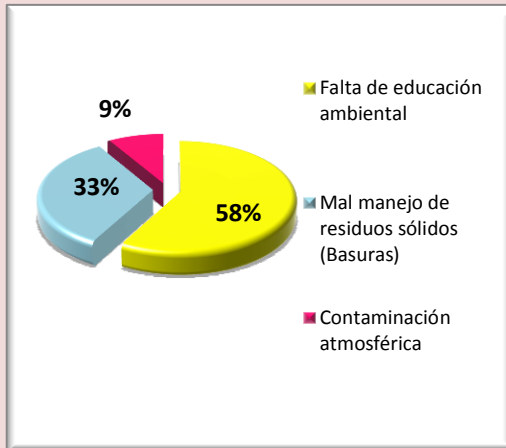
**Figura 22**

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

### **El cuidado del ambiente es responsabilidad de Autoridades de la Institución, docentes, funcionarios o estudiantes**

El resultado de este gráfico es como sigue: para el 34% de los estudiantes el cuidado del ambiente es responsabilidad de “autoridades de la Institución”, el 33% de “funcionarios”, el 32% de “estudiantes” y el 1% de “docentes”, este porcentaje es ínfimo, no tiene relevancia. La sumatoria de la respuesta de los estudiantes es de 99% en el cuidado del ambiente es responsabilidad de autoridades, estudiantes y funcionarios, los mismos le excluyen a los docentes de esta responsabilidad.

Para los docentes y funcionarios se halla compartida la responsabilidad entre los cuatro estamentos (figura 21 docentes y figura 22 funcionarios).



Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a estudiantes, docentes y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas. UNA. Año 2012.

**Figura 23**

**Figura 24**

### **Causas de los problemas ambientales observados con más frecuencia en la Facultad**

Con respecto a los problemas ambientales observados con más frecuencia en la Facultad, para el 58% de los estudiantes es la “falta de educación ambiental”, el 33% “mal manejo de residuos sólidos” y el 9% “contaminación atmosférica”. En los resultados se observa que es mayor la “falta de educación ambiental”. Estas opiniones son similares a la de los docentes y funcionarios. El 60 % de los docentes opino que es “falta de educación ambiental”, 20 % es “mal manejo de residuos sólidos” y 20% “contaminación atmosférica”.

Resaltándose en elevado porcentaje la “falta de educación ambiental”, le sigue “mal manejo de residuos sólidos” y en tercer lugar “contaminación atmosférica” (figura 23 estudiantes y figura 24 docentes).

## Resultado de la observación de campo

En base a los criterios de la Auditoria Ambiental la Investigadora construyo una grilla que fue rellenado durante la investigación para llegar a las siguientes conclusiones.

### Estructura Física y predio

Paredes y techos con humedad, ventanas con vidrios rotos, cisternas que pierden agua, papeleros rotos, mobiliarios y electrodomésticos en desuso y otros enseres apilonados y abandonados en algún lugar del predio. Pisos rotos de vereda, tejidos rotos en el cerco. Basureros con afiches pegados y rotos. Pérdida de agua por caños rotos en el predio, termita en algunos árboles, entre otros.

- *Seguridad (Parte eléctrica):* Falta de protección de algunos de Caja de llave general, tableros eléctricos y transformadores de electricidad. Interruptores o fusibles no están debidamente cubiertos o embutidos. Falta iluminación de emergencia, para casos de corte de energía eléctrica. No se cuenta con generador propio.
- *Seguridad e Higiene:* Existen extintores, pero no tienen valla de seguridad. No existen bocas de incendio y mangueras. No se cuenta con botiquín de primeros auxilios.
- La institución no cuenta con un Plan de Gestión Ambiental.

### Estudios de documentos

Se observa en los registros contables que el consumo de la energía eléctrica aumenta cada mes, por ser mínima cantidad de artefactos eléctricos de bajo consumo.

El servicio de limpieza y recolección de residuos sólidos es tercerizado. La Empresa que realiza el servicio de recolección recoge los residuos sólidos cada 15 días, periodo de tiempo que podría dar lugar a la descomposición de los residuos orgánicos antes de retirarse y como consecuencia causar contaminación.

La cantidad de dos contenedores para residuos sólidos que la Empresa provee por semana también es insuficiente, según datos proporcionados por del jefe de mantenimiento.

*Observación:* El servicio de recolección es tercerizado, los contenedores de residuos se retiran cada 15 días.

No se utiliza servicio de ESSAP para agua por que la institución posee dos pozos artesianos.

Valor a destacar en el estudio de documentos: La Facultad de Ciencias Económicas UNA tiene dos pozos artesianos: el primero y más antiguo tiene 80 metros de profundidad, motor de 2HP que se utiliza actualmente como reserva. Tiene un reservorio de 12.000 litros, del mismo se puede obtener 3000 litros de agua por hora. El segundo pozo artesiano más nuevo y moderno tiene aproximadamente 150 metros de profundidad, motor de 65 HP. Reservorio de 30.000 litros, del mismo se puede obtener 8000 litros de agua por hora. Su mantenimiento es anual.

Luego de varias investigaciones sobre el tema investigado, se menciona a la Universidad de Málaga por ser una institución que ya implantó el Sistema de Gestión Ambiental.

El Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad de Málaga\* surgió del objetivo de impulsar la cultura de la Sostenibilidad en todas sus actividades (docencia, investigación y gestión) fomentando entre todos los miembros de la comunidad universitaria el sentido de la responsabilidad sobre el medio ambiente y la protección del mismo.

---

\* <http://www.sga.uma.es/>

## Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos en esta investigación se concluye que las causas del deterioro físico -ambiental son las siguientes:

- Miembros de la comunidad educativa con poca educación ambiental.
- Despreocupación de las personas encargadas de los distintos sectores.
- Falta de rubros para reparar partes deterioradas.
- Falta de colaboración de los usuarios en el cuidado y mantenimiento de los mobiliarios, sanitarios, aulas, oficinas, contenedores de basura, artefactos eléctricos, jardín, entre otros.

Para el mejoramiento físico-ambiental en la Facultad es importante la concertación de intereses y coordinación de acciones de los distintos estamentos, para así enfocar los distintos problemas ambientales en forma institucional.

También se observa la necesidad de desarrollar programas de capacitación ambiental para los miembros de la comunidad educativa, porque tanto docentes, como estudiantes y funcionarios reconocen la necesidad de la educación ambiental.

Es importante por ello la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental que posibilite la incorporación de programas, proyectos y políticas, que tendrán como efecto corregir problemas de deterioro físico ambiental y concienciar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa y posibilitar la optimización de los recursos a corto, mediano y largo plazo lo que permitirá un desarrollo equilibrado y sustentable.

La investigadora anhela que la Facultad de Ciencias Económicas, se constituya en la primera Facultad de la Universidad Nacional de Asunción, en implantar un Sistema de Gestión Ambiental, con programas y proyectos que permitirá a la Institución encaminarse hacia una economía verde.

## Agradecimientos

A mi Dios por revelarme el propósito de este gran desafío.

A mi esposo Carlos Alberto por su apoyo incondicional.

A mis hijos Sirlene María Victoria y Carlos Miguel, por su asistencia.

Al Prof. Dr. Antonio Rodríguez Rojas, Decano por su apoyo y confianza.

A los estudiantes, docentes, directores y funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas UNA, por su valiosa colaboración.

## Bibliografía

- AENOR, Norma. (2004). UNE-EN ISO 14001: Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientaciones para su uso. [www.aenor.es/aenor/inicio/home](http://www.aenor.es/aenor/inicio/home) (25-06-12). 18:00 h.
- MELENDRO Miguel; MURGA, M<sup>a</sup>. Ángeles; NOVO, María, BAUTISTACERRO, M<sup>a</sup>. José. (2008). Estrategias formativas innovadoras en educación ambiental y para el desarrollo sostenible. ISSN 1138-2783. vol.11, n 2, pág. 15. [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es). (25-06-12). 20:30 h.
- MUÑOZ, María del Carmen. (1998). La Educación Ambiental y Formación del profesorado. pág.13. [www.rieoei.org](http://www.rieoei.org) (25-06-12). 21 h.
- REYES GIL, Rosa; GALVAN RICO, Luis; AGUILAR SERRA, Mauricio. (2005). El precio de la contaminación como herramienta Económica e instrumento de Política Ambiental. INCI v.30 n.7. ISSN 0378-1844. [www.scielo.org.ve/scielo.php](http://www.scielo.org.ve/scielo.php). (25-06-12). 19 h.
- PARAGUAY (2011). Constitución de la República del Paraguay. Ediciones Diógenes. Asunción. 106 p.
- TLAPA, Diego A.; LIMÓN, Jorge; BÁEZ, A. Yolanda. (2009). Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente en Instituciones de Educación Superior mediante Integración de ISO 9001 e ISO 14001. Vol. 2 n 2-2009. ISSN 0718-5006: pág.35-46 [www.scielo.cl/scielo.php](http://www.scielo.cl/scielo.php). (25-06-12). 18:30 h.
- (UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. 2000-2014). Plan Estratégico.

**Diseño de un Modelo de comercialización  
para un centro de investigación.**

*Dra. Carmen Castrejón Mata  
Universidad de Guanajuato*

*Dr. Roberto Hernández Sampieri  
Instituto Politécnico Nacional*

**México.**



## Resumen

Durante varios años de llevar a cabo la investigación acerca de los factores que han incidido en la falta de comercialización de los productos desarrollados en centros de investigación en el estado de Guanajuato y basándose en la información obtenida se desarrolló una propuesta de un modelo de comercialización que lograra integrar los elementos que emergieron como categorías en las entrevistas aplicadas a responsables e investigadores y que permitiera visualizar la posibilidad de contrarrestar esos factores para lograr que esos productos pudieran satisfacer necesidades existentes en el mercado.

## Palabras clave

Factibilidad comercial, investigación, propiedad intelectual, productos.

## Introducción

Con el propósito de acrecentar la productividad y considerando que en el ente económico es el núcleo o base de ella donde la innovación incide en su supervivencia inmediata, para las empresas pequeñas o *PyME's*, son importantes porque de acuerdo a la Secretaría de Economía a partir del 2011 más de 4 millones de empresas en México, de las cuales 99.8% son Pymes. Éstas generan 7 de cada 10 empleos en el país y representan aproximadamente 50% del PIB, y en el año 2013, todos los estudios señalan que las Pymes mexicanas son la columna vertebral de la economía y el principal generador de empleo. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *existen alrededor de 4.5 millones de unidades empresariales en todo el país, de las cuales el 99.8% son Pymes, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y alrededor del 72% del empleo nacional* según datos del Bancomext (Moreno, 2010) la innovación es una estrategia de alto riesgo ya que éstas no tienen la capacidad económica de reponerse si fracasan al implementar una innovación

tecnológica para aumentar su productividad, sin embargo, la pasividad también las puede llevar al fracaso debido a la competencia interna y externa, por lo que resulta importante apoyar a este tipo de empresas con productos que sean innovadores en el mercado, lo que permitiría lograr un incremento en su productividad al estar comercializando lo que realmente el mercado demande.

**Tabla 1**

**Productividad relativa de América Latina (países seleccionados) con respecto a la de los Estados Unidos<sup>†</sup>.**

Sector	1990 (%)	1998 (%)	2003 (%)	2008 (%)
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	14.2	13.3	10.7	7.0
Explotación de minas y canteras	40.9	59.2	51.5	70.2
Industria manufacturera	25.0	20.7	16.1	14.6
Electricidad, gas y agua	23.4	34.4	31.0	34.8
Construcción	21.0	22.2	23.7	33.5
Comercio, restaurantes y hoteles	27.4	17.1	13.2	14.4

<sup>†</sup> Elaborada con datos del Estudio Económico para América Latina y el Caribe de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

<b>Transporte</b>	<b>19.2</b>	<b>18.2</b>	<b>13.8</b>	<b>11.2</b>
<b>Establecimientos financieros</b>		<b>17.9</b>	<b>19.7</b>	<b>22.0</b>
<b>Servicios comunales, sociales y personales</b>	<b>18.1</b>	<b>18.1</b>	<b>18.2</b>	<b>18.8</b>
<b>Total</b>	<b>18.4</b>	<b>17.0</b>	<b>15.4</b>	<b>16.2</b>

De ahí la imperiosa necesidad de orientarlas y apoyarlas en la implementación de innovaciones tecnológicas: por qué innovar, qué innovar, cómo innovar, cuándo innovar, cuánto cuesta innovar, considerando las políticas de apoyo a *PyME*'s y las políticas de innovación, para evitar reducir las a ser maquiladoras de productos para otras empresas -sobre todo extranjeras de países desarrollados- que se quedan con grandes márgenes de ganancia sin contribuir a la riqueza de los países en desarrollo, agotando los insumos naturales y cuando no se les supervisa en forma correcta contaminando al país anfitrión (Paredes y Loyola, 2006).

Es necesario implementar más y mejores centros de creación de innovación y tecnología, encargados de desarrollar y evaluar nuevos conocimientos, soluciones, técnicas, tecnología, productos, etc., para que las *PyME*'s aumenten su productividad y puedan sobrevivir sin problemas.

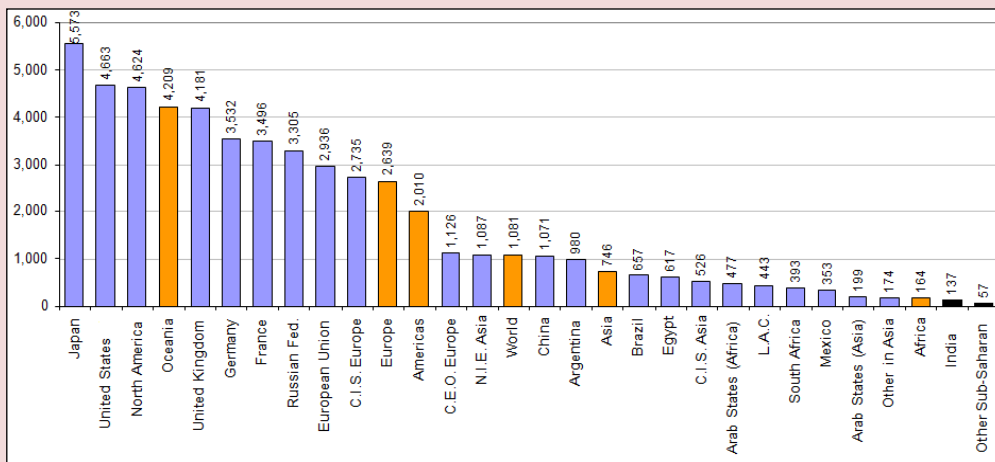
### Revisión de la literatura

En México los centros de innovación y tecnología son conocidos como centros de investigación, donde el objetivo es entregar a las *PyME*'s un producto terminado y probado, ya sea un conocimiento, una técnica, una tecnología, la producción de un bien, etc., para que la *PyME* la implemente sin contratiempos y se refleje en la

productividad del país. Desafortunadamente la eficacia de estos centros se ha visto afectada por diversos factores (laborales, políticos, económicos, etc.).

**Figura 1**

**Investigadores por millón de habitantes de las principales regiones/países, 2007 o último año disponible<sup>‡</sup>.**



Analizando la figura 1, comparado con países desarrollados, en México hay pocos recursos humanos para la creación de centros de tecnología, por ejemplo, Estados Unidos -vecino y principal socio comercial-, nos supera en más de 14 veces con su densidad de investigadores, lo que explica los grandes pagos por tecnología hacia el exterior, además de la necesidad de tener suficientes recursos humanos en nuestro país que identifiquen las necesidades del mercado para satisfacer la demanda que existe de los productos y servicios que este demanda.

Los problemas de infraestructura y recursos humanos para la investigación, de acuerdo a Paredes y Loyola (2006) están asociados a cuatro grandes factores que afectan en gran medida la creación, desarrollo y eficacia de los centros de tecnología:

<sup>‡</sup> Adaptado del documento sobre *Human resources in R&D* del Institute for Statistics, United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2010).

- *Limitado gasto público en investigación y desarrollo con respecto al Producto Interno Bruto (PIB).*

En México, el gasto público en investigación y desarrollo con respecto al PIB nunca ha sido mayor de 0.4%, en tanto que, en el año 2002, en Alemania fue de 2.51, en Estados Unidos de 2.67, en Francia de 2.2, en Inglaterra 1.89, en Suecia 4.27, en Japón 3.06 y en España de 0.96 (Paredes y Loyola, 2006).

Dicho de otra manera mientras los países líderes incrementan su gasto o lo mantienen en porcentajes históricos, México lo disminuye.

- *Coeficiente de inventiva y registro de patentes.*

En materia de patentes y de innovación según Paredes y Loyola (2006) los resultados también dejan que desear. Existe un creciente saldo negativo en la balanza de pagos por tecnología y en el coeficiente de inventiva de México, por no hablar del peso de las patentes que se registran en México en relación con las otras economías.

El tema de la propiedad intelectual tiene que estar plenamente incorporado a la estrategia de acumulación de capacidades para el desarrollo. La región se encuentra muy atrasada en lo que concierne al análisis de estos problemas. Sin duda, invertir en recursos humanos y en la infraestructura necesaria para administrar de forma eficaz la propiedad intelectual tiene un elevado costo que está fuera del alcance de muchos países en desarrollo y, en particular, de las pequeñas empresas.

- *Acceso a financiamiento y mercado*

Inexistencia de una política y falta de interés en el modelo de centros públicos de investigación, en la iniciativa de ley que derivó en la de ciencia y tecnología, se pretendió dispersar a los centros públicos de investigación; por otra parte, si bien entre el 2000 y el 2004 el presupuesto asignado pasó de 2,767 a 2,883, en realidad significó un decremento porque no estuvo acorde con el incremento de la inflación ni con el aumento al presupuesto del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt),

además de que se perdieron los fondos acordados por la Cámara de Diputados (Paredes y Loyola, 2006).

- *Disponibilidad de infraestructura y tecnología.*

El progreso técnico ocurre con diferente velocidad en los distintos sectores de cada país y la tecnología y las oportunidades de innovación no se distribuyen de manera uniforme. En América Latina, estas diferencias son mucho mayores que en las economías desarrolladas y los sectores y agentes rezagados no tienden a aproximarse a los líderes (Paredes y Loyola, 2006).

Aun cuando la mayoría de las actividades tienen el propósito de dirigir el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, el proceso de mercadotecnia empieza por un análisis del consumidor, incluso antes de que el producto se elabore. De ahí la necesidad de analizar la importancia de que en los laboratorios tecnológicos y de investigación el desarrollo del producto y las modificaciones al mismo, son planificadas como respuesta a las cambiantes necesidades y deseos de los consumidores.

Otra situación de acuerdo al CONACYT (2010) es que se ha buscado descentralizar las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, desarrollando así un marco estructural de los sistemas estatales de ciencia y tecnología, siendo este el siguiente:

- a) *Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología.*

El 23 de febrero de 1996, mediante Decreto Gubernativo número 19, se creó el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG), como organismo público descentralizado de la Administración Estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Posteriormente, con la entrada en vigor de la Ley de Fomento a la Investigación Científica, Tecnológica y a la Innovación para el Estado de Guanajuato, se ratifica la existencia del Consejo, conservando su naturaleza jurídica, con la mención de que no está sectorizado.

b) *Ley de Ciencia y Tecnología.*

La Ley de Fomento a la Investigación Científica, Tecnológica y a la Innovación para el Estado de Guanajuato fue emitida mediante Decreto número 115, en el Periódico Oficial de fecha 17 de mayo de 2002, la cual entró en vigor al día siguiente de su publicación; asimismo mediante Decreto gubernativo número 125 publicado el 20 de agosto de 2002 se emitió el Reglamento de dicha Ley.

c) *Planes y Programas de Ciencia y Tecnología.*

El Estado de Guanajuato cuenta con un Plan de Ciencia y Tecnología 1998-2020, un Programa de Ciencia y Tecnología 2030, independientemente de que en su Plan Estatal de Desarrollo 2006 –2012, se establecen las líneas de acción en materia de ciencia, tecnología e innovación.

d) *Comisión Legislativa de Ciencia y Tecnología.*

El Congreso del Estado cuenta con una Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología Cultura.

e) *Sistema de Información Nodal de CONACYT.*

Se ha comenzado a trabajar en la conformación del Sistema de Información Nodal SIICYT-CONCYTEG, se firmó convenio de colaboración el 8 de octubre del 2010, actualmente se cuenta a nivel nacional con 20 convenios Estatales; nueve portales son consultables en internet.

El Fondo Mixto Conacyt del Gobierno del Estado de Guanajuato fue constituido en octubre del 2001 y según Conacyt (2010) desde el término del año del 2010, ha publicado 24 convocatorias, en las que se han aprobado 557 proyectos que representan apoyos del orden de 472 millones de pesos. De los proyectos aprobados se encuentran vigentes 160, orientados principalmente a la modalidad de investigación científica.

Además como menciona Ramírez (2009) que es la tecnología la que nos permite saber cómo aprovechar las cosas, mejorarlas o transformarlas para beneficio de la humanidad. Con la palabra “cosas” se refiere a la naturaleza, materiales, energía y

en general, a cualquier ente que puede ser estudiado y utilizado para el beneficio de la humanidad.

También agrega que en conjunto con ellas es la empresa el actor ejecutor que utiliza a la ciencia y a la tecnología para aprovechar y mejorar las cosas para el beneficio de la sociedad y medio ambiente, donde es el emprendedor la persona que se anima a diseñar y llevar a cabo nuevas ideas y proyectos donde es el sentido común y el pensamiento de sistemas el que nos lleva a mantener equilibrio entre ideas y proyectos, economía, sociedad y medio ambiente.

Según la OCDE (2010), la investigación y el desarrollo experimental comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, además del uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones. El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental.

- *Investigación básica:* consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.
- *Investigación aplicada:* consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.
- *Desarrollo experimental:* consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

En los procesos de comercialización resulta importante considerar que para contrarrestar eficientemente el alza en los costos operativos que puedan tener las



empresas, costos en el desarrollo tecnológico y otros, como lo menciona Moreno (2010) lo ideal es encaminarse en estrategias que aumenten la productividad mediante el uso de las nuevas tecnologías, modelos de gestión como el outsourcing y prácticas estratégicas de desarrollo de capital, como aconsejan los especialistas.

Fernández y Avella (2003) nos dicen que la comercialización de productos o servicios involucra gran cantidad de actividades por parte del área de mercadotecnia, que deben tener una dirección clara, de tal forma que los esfuerzos de mercadotecnia tengan resultados reales para la empresa.

## **Metodología**

La primera parte de la investigación fue identificar los factores que han limitado la comercialización de los productos desarrollados en los centros de investigación tecnológica en el estado de Guanajuato pues algunos de estos se encuentran aún en procesos de desarrollo en el laboratorio pero no se llevan a la industrialización o producción a escala para su comercialización, posteriormente fue identificar los elementos necesarios para desarrollar una propuesta de modelo para la comercialización de los productos desarrollados en centros de investigación tecnológica en el estado de Guanajuato que facilite y dinamice este proceso de comercialización.

Para la selección de la muestra se consideraron investigadores que trabajan en centros de investigación en el estado de Guanajuato.

El estudio tuvo un enfoque cualitativo, tomando como elementos (participantes) para la muestra a investigadores que trabajan en los centros de investigación en el estado de Guanajuato, quienes no podían darnos entrevistas con cierta facilidad por estar constantemente en proyectos y a pesar de que se hicieron varias llamadas para poder obtener una entrevista, se llevaron a cabo las entrevistas a profundidad para la investigación cualitativa solamente a ocho investigadores de los centros de investigación, siendo estos quienes se consideraron. Además de

obtener datos cuantitativos a partir de la aplicación de un instrumento a 48 investigadores con proyectos en centros de investigación del estado de Guanajuato.

## **Resultados de la investigación**

Algunos de los resultados que se obtuvieron y que permitieron el desarrollo del modelo de comercialización fueron los siguientes:

El sector público solamente de una a tres veces ha tenido en un 62.5% interés por el proyecto es importante ver cómo lograr que a través no solamente de políticas económicas sino de programas que se fomenten para la comercialización se logre de alguna manera que la promoción de los productos permite el acceso a las empresas para que se logren convenios con los centros de investigación e incluso estos puedan ser autosuficientes y las empresas sean más competitivas.

El 43.8% de los investigadores, nunca ha evaluado la factibilidad comercial de su proyecto, lo que representa un considerable porcentaje, ya que es casi la mitad de ellos, además el 45.8% lo ha hecho solamente de una a tres veces y únicamente el 10.4% ha hecho la evaluación de factibilidad comercial, lo que puede considerarse de gran representatividad para considerar que no existe interés por la comercialización y de esa manera poder satisfacer las necesidades existentes en el mercado, además de que es importante para definir y establecer la asignación del precio en el mercado.

En el 64.6% de los casos se ha carecido de personal calificado para el desarrollo de su proyecto, siendo un alto porcentaje y que puede impactar en aspectos de calidad del producto, en el desarrollo, permanencia en el centro de investigación y no sale al mercado impactando en los costos de inventario, etc. Pudiendo afectar a la participación en el mercado debido a la discrepancia espacial y la entrada de la competencia.

El hecho de que el 39.6% de los investigadores haya tenido problemas con el apoyo financiero es determinante para lograr que la plaza (constructo definido) en la cual se va a ofrecer el producto se pueda tener y esto facilite la participación de mercado al manejar una de las herramientas de la mercadotecnia que permite que el consumidor tenga el producto en el lugar y el momento adecuado.

El 16.7% de los investigadores nunca ha revisado si ya existen en el mercado aplicaciones prácticas o comerciales de proyectos similares al suyo, además de que solamente el 31.3% lo ha hecho en cuatro o más veces, representando de alguna manera una desventaja tanto en el poco conocimiento de los productos en el mercado a través de la investigación, así como de considerar esto en la asignación de precio de los mismos.

## **Conclusiones**

Se manejó el supuesto acerca de que los investigadores no saben de comercialización, que no tiene tiempo para revisar patentes, no sabe y no tiene tiempo para bajar recursos etc., su rol principal no son estas tareas, por eso la importancia del organismo comercializador.

Se desarrolló una propuesta de un modelo de comercialización que considere los factores identificados que limitan dicho proceso para los productos desarrollados en los centros de investigación en el estado de Guanajuato, para lograr una mayor satisfacción de necesidades en el mercado y generar mayor ingreso para los propios centros, ya que proponen en el modelo los elementos necesarios para poder generar ese ingreso a partir de la comercialización, considerando cada uno de esos elementos identificados durante la investigación.

Aunque parece obvio, como toda investigación, es importante comprobar la siguiente supuesto acerca del rol principal del investigador que es la investigación y desarrollo de productos tecnológicos y no la comercialización, por lo que se comprueba durante la primera parte de la investigación que es la cualitativa, así

como en la segunda parte de la investigación y con el instrumento se puede comprobar este supuesto.

Se incluye por lo tanto el modelo propuesto (figura 2), considerando los aspectos que definen a cada uno de sus componentes.

Con base al el análisis de los datos obtenidos en la investigación, se pudo obtener la información necesaria para el desarrollo de un *modelo de comercialización para los productos desarrollados en centros de investigación*, en el que se presenta la propuesta para llevar a cabo el proceso de comercialización a partir de los productos que se desarrollan en los centros de investigación de estado de Guanajuato, considerando elementos importantes como el aspecto legal, de diseño industrial, así como otros elementos que se pretende sean aspectos que agilicen el procesos.

### **Modelo de comercialización para los productos desarrollados en centros de investigación**

Los *centros de investigación*, como se menciona en la presente investigación, tienen como finalidad entregar a las pymes un producto terminado y probado, ya sea un conocimiento, una técnica, una tecnología, la producción de un bien, etc., para que la pyme la implemente sin contratiempos y se refleje en la productividad del país, pero también considerando las necesidades de las grandes empresas del sector privado y público, así como de organismos exportadores. Por esto, algunos de los aspectos que deben de considerar los centros de investigación como se mencionó anteriormente y para los cuales se les podrá proporcionar el apoyo de acuerdo al modelo son: que los proyectos desarrollados correspondan a una necesidad, utilización y aplicación bien definida con apoyo del área de *evaluación y actualización tecnológica*, considerando al área de *diseño industrial* para facilitar la comercialización; que puedan satisfacer las expectativas de los *consumidores individuales como industriales* según sea el caso; que estén de acuerdo a normas

y especificaciones aplicables, por eso se canalizarán al área de *asesoría legal*, además es importante que estén de acuerdo a requisitos reglamentarios de la sociedad; deberán de buscar que estén disponibles a precios competitivos a través de la *evaluación y factibilidad comercial*.

**Figura2**

**Modelo propuesto de comercialización para los productos desarrollados en centros de investigación<sup>§</sup>.**



<sup>§</sup> Modelo propio desarrollado a partir de la información obtenida durante la investigación.

La *evaluación y actualización tecnológica*, podrá apoyar a que el producto tenga los elementos y características que el mercado requiere, ya que dependiendo de las características técnicas del producto, podrá ser competitivo en el mercado, ya que el desarrollo de los productos requiere de especificaciones muy particulares que pueden definir parte del éxito o fracaso en el mercado, porque como se mencionó el retraso en el desarrollo de los proyectos puede ser un factor determinante para el éxito de un producto en el mercado, ya que podemos entrar antes que la competencia haga su lanzamiento. Dosal, Gutiérrez y Saracho (2011) mencionan que en cuanto a la asignación de apoyos gubernamentales para fomentar la innovación, se identifican tendencias distintas según el nivel de desarrollo de un país. Por un lado, en países como Canadá, seis de cada diez plantas manufactureras reciben algún apoyo, siendo los más comunes los incentivos fiscales. Así mismo, más de un tercio de las empresas innovadoras en Noruega, Italia, Holanda y Finlandia reciben apoyos públicos para fomentar la innovación. En el caso mexicano, el 60.7% de las empresas mencionan la falta de apoyos públicos como un obstáculo a la innovación. No obstante, cerca de un 20% de las empresas innovadoras considera estos apoyos como la segunda fuente de financiamiento.

En la *evaluación y factibilidad comercial* se deberá analizar la demanda de los productos desarrollados, los similares o sustitutos que existen en el mercado o en su caso buscar la información necesaria de aquellos que vaya introducir la competencia, además de conocer no solamente el mercado local o regional, sino además el mercado nacional e internacional si es necesario. Así también la estimación de estrategias que permitan pasar al proceso de comercialización y establecimiento de precios a través de la estimación de los insumos requeridos y del establecimiento de las economías de escala de los productos.

Sin embargo, Espinoza (2004) dice que según Salter, la dificultad en las innovaciones y la tecnología está en la “traducción” del conocimiento que debe ser comercialmente posible, es decir, que la esperanza de sus retornos sea económicamente positiva, para lo cual deben trabajar en las distintas

alternativas de costos inherentes a la nueva técnica de producción. El conjunto de técnicas disponibles para las empresas está limitado por la existencia de las máquinas necesarias para tales fines y el costo de los insumos requeridos por los productos de la innovación.

La *asesoría legal*, tiene que estar plenamente incorporada a la estrategia con el tema de la propiedad intelectual porque además garantiza la competencia en el mercado a través de la obtención de patentes y marcas, manejo de contratos, elaboración de proyectos, etc.

Para apoyar la estrategia del desarrollo de los proyectos en productos para la comercialización se apoyará con el área de *diseño industrial* porque de acuerdo a los resultados de la investigación, la falta de motivación para el desarrollo de los proyectos puede impactar en el desarrollo de la creatividad para la generación de ideas que se transformen en productos para el mercado, además el diseño que busca crear o modificar objetos o ideas para hacerlos útiles, prácticos o simplemente bellos no solo en su forma sino también en las funciones. Así mismo, más de un tercio de las empresas innovadoras en Noruega, Italia, Holanda y Finlandia reciben apoyos públicos para fomentar la innovación. En el caso mexicano, el 60.7% de las empresas mencionan la falta de apoyos públicos como un obstáculo a la innovación; recientemente el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. No obstante, cerca de un 20% de las empresas innovadoras considera estos apoyos como la segunda fuente de financiamiento. Por esto, resulta importante dentro del modelo teórico propuesto gestionar los apoyos necesarios para la actualización tecnológica, ya que, de acuerdo a Espinoza (2004) este nuevo conocimiento es difundido en la empresa y deriva en la producción de un nuevo bien o en la mejora en los procesos productivos de un bien ya existente.

El *organismo comercializador* tendrá el contacto directo con el sector privado, sector público y organismos exportadores. Llevará a cabo las actividades de mercadotecnia necesarias para el proceso de comercialización de los productos, identificando las áreas de oportunidad existentes a través de la investigación de mercados, para los productos que sean desarrollados en los centros de investigación lleguen como respuesta a las cambiantes necesidades y deseos de los consumidores.

En este proceso de comercialización derivado intervienen muchos elementos que van a fortalecer esa relación productor-consumidor. Además como se dijo en párrafos anteriores una de las tareas más importantes de la mercadotecnia es la de identificar e interpretar constantemente esos cambios que se dan en los consumidores antes de llevar a cabo el proceso de producción. Aun cuando la mayoría de las actividades tienen el propósito de dirigir el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, el proceso de mercadotecnia empieza por un análisis del consumidor, incluso antes de que el producto se elabore, por eso la relación directa de este organismo comercializador con los sectores que los canalizan para entregar bienes y servicios a los consumidores quieren y necesitan, haciéndoselos llegar en el momento oportuno, en el lugar adecuado y al precio que estén dispuestos a pagar.

El *sector privado* este sector busca estimular el crecimiento económico a través de las inversiones para crear empleos productivos y aumentar los ingresos. En este sector podremos encontrar a empresas de todo tipo como manufactureras, de servicios, etc., que requieren de maquinaria o producto terminado. En el modelo propuesto será un importante enlace entre el organismo comercializador y los consumidores porque contribuye con la aportación de capital en la comercialización y en la generación de utilidades para la re-inversión.

Dosal et al. (2011) explican que ante la falta de acceso a financiamientos en el sector privado, los programas y fondos gubernamentales, tanto federales como estatales, representan la segunda fuente de financiamiento para las empresas innovadoras, sólo superados por los recursos propios. Más de un tercio de las



empresas que ellos estudiaron expresaron que el apoyo gubernamental fue clave durante alguna de sus etapas de desarrollo. Aun cuando las empresas mencionaron la importancia del papel que ha tenido el apoyo gubernamental para innovar.

El *sector público* como todos sabemos adquiere los bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, principalmente de tipo social: como drenaje, pavimentación, limpieza, compra muebles, equipo de oficina, combustible, papelería, etc., compra una gran cantidad de productos que considera necesarios para lograr el mantenimiento de la sociedad, así como en el caso de las instituciones públicas como las universidades u otros organismos públicos que requieren una serie de insumos que posteriormente ofrecen a los ciudadanos transformados principalmente en servicios.

Dosal et al. (2011) mencionan que de acuerdo a la OCDE los apoyos gubernamentales destinados al fomento de la innovación tienen un impacto considerable en empresas que se encuentran tanto cerca como lejos de la frontera tecnológica. Aquéllas que están lejos de la frontera y reciben apoyos gubernamentales, gastan entre 60% y 100% más en innovación que las empresas que no reciben fondos. Para las empresas cercanas a la frontera tecnológica, se destina un 30-50% más en actividades de este tipo, además considerando esto como lo menciona Espinoza (2004), la idea es proponer a través del análisis de los determinantes de la inversión en I+D, políticas de incentivos a nivel microeconómico que permitan a las empresas ser más competitivas, de forma tal, que participen de los beneficios que genera la globalización.

En el caso de los *organismos exportadores*, son indispensables para el proceso de internacionalización de un país, además como se obtuvo en los resultados, la promoción a través de estos sectores permite la vinculación para que lleve a cabo la promoción de los proyectos en el proceso de exportación. Las innovaciones también pueden acceder a mercados internacionales: innovar en productos y/o servicios que son versiones mejoradas de las ya existentes le pueden ofrecer ventajas comparativas a las empresas mexicana (Dosal et al., 2011).

Además no podemos olvidar que estamos inmersos en una economía en la que como resultado de la apertura comercial, los países han abierto sus fronteras y México es un país con uno de los niveles de vinculación de negociación comercial más elevado del mundo. En una economía cerrada, el consumidor no tiene posibilidades de elección en materia de precio y calidad, por lo que como productores de bienes y servicios, estamos obligados a innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos. La exportación debe formar parte importante de la planeación estratégica y de crecimiento de las empresas, además los empresarios se enfrentan una mayor competencia en su propio mercado, por lo tanto debe tomar en cuenta que las reglas han cambiado como resultado de la mayor disponibilidad de productos y servicios para el consumidor.

Los *consumidores (individuales e industriales)* no son un simple agente pasivo que espera a que le ofrezcan los productos y servicios, son agentes activos con el poder suficiente para lograr cambios en las ofertas y hasta en las mismas empresas, para que se ajusten a sus requerimientos y necesidades, que pueden ser generadores de ideas para el desarrollo en los centros de investigación.

Se plantea como propuesta el desarrollo de las especificaciones y particularidades para cada uno de los proyectos dentro del *Modelo de comercialización para los productos desarrollados en centros de investigación*, además del conocimiento de los perfiles específicos de los consumidores de los productos y servicios, buscando hacer ser una propuesta que facilite y dinamice la comercialización de los centros de investigación siendo un área de oportunidad para la generación de recursos y el proceso de sustentabilidad de los propios centros.

La OCDE lanzó el Proyecto de Microdatos en Innovación en el cual participaron equipos de investigación de 21 países. A partir de los microdatos sobre innovación disponibles para cada país, se estimó la relación entre innovación y productividad (Dosal et al., 2011).

Al analizar el modelo de comercialización desarrollado en la presente investigación se ha llegado a reflexiones importantes independientemente de los resultados de la investigación y que son como las que se exponen en los resultados del Proyecto de Microdatos que fueron (Dosal et al., 2011):

- Las empresas con operaciones en mercados internacionales, que reciben apoyos gubernamentales y que tienen actividades de colaboración con otras instituciones invierten más recursos en actividades innovadoras que otras empresas.
- Las empresas que asignan un mayor gasto en proyectos de innovación y que introducen innovaciones tanto en productos como en proceso obtienen más utilidades.
- Las empresas con una mayor intensidad en ventas debido a una innovación tienen mayores niveles en productividad.

Además, es importante identificar si la distribución de los presupuestos para la investigación es suficiente y correctamente aplicada porque muchas veces éstos se utilizan más para la evaluación de los investigadores (gastos administrativos), que para el propio desarrollo y evaluación de la investigación, así como la comercialización de los productos de investigación.

Es necesario investigar si existen elementos determinantes entre la innovación y aspectos desde el punto de vista del origen de formación de los investigadores (instituciones públicas o privadas). Además es necesario evaluar el papel que juega en el aprovechamiento de las innovaciones el organismo regulador de la propiedad industrial (IMPI), en términos de burocratización de los procesos o afectación económica a las empresas.

Se puede identificar el papel de los investigadores en el proceso de comercialización como generadores de negocio y analizar la importancia del plan de negocios en el proceso de comercialización de los productos de los centros de investigación, de qué manera afecta el contexto tecnológico, económico, legal y

socio-cultural de acuerdo al estudio de mercado, así como identificar si el proyecto es un negocio escalable y analizar cuánta inversión se requiere.

La aplicación del modelo en el proceso de comercialización puede ser una alternativa no solo para satisfacción de necesidades del mercado sino además para la obtención de recursos.

## Lista de referencias

Aboites, J. (2009). Generación de conocimiento tecnológico y negocios. *Ide@s CONCYTEG*, 50(4), 846-858.

Aguirre de Lázaro, E., Rodríguez, C. y Romero, O. (2004). Indicadores de actividades científicas y tecnológicas para la evaluación institucional de centros de educación superior en Cuba, en los inicios del siglo XXI. La Habana, Cuba.

Brache, A. y Bodley-Scott, S. (2006). *Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores. Implementación*. (1a. Ed.). México, DF, México: Mc Graw Hill.

Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE). *Comercialización de la ciencia y la tecnología* (2010). Recuperado de: <http://gaceta.cicese.mx/print.php?topico=secciones&ejemplar=97&sid=&id=2249>

Churchill, G. A. (2003). *Investigación de mercados* (4a. ed.). México, DF, México: Thomson.

Comisión Económica para América Latina (2010). *Estudio económico para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 22 de noviembre de 2010, de: <http://www.eclac.org>

- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (2010). Página web sobre servicios, centros de investigación y observatorio de ciencia y tecnología. Recuperado el 19 de noviembre de 2010, de: <http://www.concyteg.gob.mx/index.html>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2010). Página web. Recuperado el 12 de febrero de 2010, de: <http://www.conacyt.mx>
- Dosal, C., Gutiérrez, C. y Saracho, A. (2011). *¿Quiénes son los emprendedores innovadores mexicanos?* México: Fundación IDEA, A.C.
- Espinoza, H. (2004). *Inversión en investigación y desarrollo para generar competitividad*. (2004). Recuperado el 18 de noviembre de 2010, de: [www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/.../pba\\_01.pdf](http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/.../pba_01.pdf)
- Fernández, E. y Avella, L. (2003). *Estrategias de producción*. Barcelona, España: Mc Graw Hill.
- Global Competitiveness Report 2010-2011 (2010). *Índice Global de Competitividad 2010-2011*. Recuperado el 24 de abril de 2011, de: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2007). *Impulsamos la ciencia y el desarrollo tecnológico*. (s.f.). Recuperado el 9 de agosto de 2007, de: <http://lideres.guanajuato.gob.mx>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed.). México, DF, México: Mc Graw Hill.
- Human resources in R&D. Institute for Statistics. (2010). Recuperado el 24 de abril de 2011, de: [http://www.uis.unesco.org/ev.php?URL\\_ID=3755&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201](http://www.uis.unesco.org/ev.php?URL_ID=3755&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201)
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2010). Página web. Recuperado el 19 de noviembre de 2010, de: [www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)
- Instituto Politécnico Nacional (2004). *Manual para consultores en mercadotecnia*. Guadalajara, Jalisco, México: Instituto de Estudios Superiores de Occidente.
- Moreno, T. (2010). CNNEXPANSION. Recuperado de 19 de noviembre de 2011, de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/01/28/4-tips-que-elevan-la-competitividad-pyme>
- Nieto, J. (2008). *Y tú..., ¿innovas o abdicas?* (5a. Ed.). Valencia, España, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Novelo, F. (2000). La política exterior de México, en la era de la globalización (Disertación doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, 2000).
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2010). Página web. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de: <http://www.oecd.org>
- Paredes, O. y Loyola, R. (2006). El conocimiento y la innovación, los grandes ausentes para el desarrollo y la competitividad en México. *Revista Reencuentro*, 5, 045, 9-11.
- Pedroza, A. y Sánchez J. (2005). *Proceso de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa*. (1a. Ed.). Guadalajara, Jal, México: Universidad de Guadalajara.
- Ramírez, P. (2009). Vinculación entre ciencia y tecnología, empresa y emprendimiento. Implicaciones de gran trascendencia para la capacidad creativa y emprendedora del mexicano. *Ide@s CONCYTEG*. 47(4), 671-684.
- Rivera, D. (2009). Barreras y oportunidades para la innovación tecnológica en las empresas. *Ide@s CONCYTEG*. 50(4), 685-691.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2008). *Avances y retos en materia de competitividad*. Recuperado el 15 de noviembre de 2010, de: <http://www.scribd.com/doc/7505506/Informe-Semanal-42-del-Vocero-de-la-SHCP>.

## **La Mentoría en México, más allá de un Concepto.**

*Dra. Fabiola Erazo Ordaz  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey,  
Campus Ciudad de México*

*Dr. Emigdio Archundia Fernández  
Coordinador de la Laboratorio Fiscal Empresarial,  
Universidad de Guanajuato*

**México.**

El desarrollo del ser humano se ve favorecido por factores como los recursos naturales, el capital, la tecnología y la capacidad de gestión (Lussier, 2010) de acuerdo a la etapa histórica de la sociedad; ahora en el siglo XXI, el factor humano juega un papel privilegiado dentro de las organizaciones que aunado a la globalización ha logrado llegar a la gestión de la competitividad a este nivel.

La diferencia competitiva la determina el ser humano al hacer operativos el capital y la tecnología, procesando conceptos, diseñando estrategias como el cambio en las formas y normas que evalúan las competencias logrando gestiones indispensables para el desempeño (Bohlander, 2008) y buscando la sincronía entre (Senge, 1992) la visión, misión y valores organizacionales e individuales para establecer las metas, desde su comprensión cognitiva.

Para lograr la correlación organizacional e individual, surge el perfil del mentor que se define por su conocimiento, experiencias y crecimiento constante que transforma el ser y visualiza el éxito de la organización.

En este proceso de desarrollo organizacional, la conceptualización de la palabra mentor se determina por el encuadre teórico cognitivo así como las determinantes sociales insociables de la organización donde los empresarios y capacitadores establecen un relación de aprendizaje de las competencias complejas que permiten establecer el significado de la palabra logrando construir su perfil y las técnicas de capacitación requeridas, coincidente con la teoría psicoanalítica de Vygoski (1978), que precisa dirigirlo a partir de la complejidad de las conductas.

El significado de la palabra mentor unido a su perfil establece las herramientas que mezclan el conocimiento explícito y tácito con metas y acciones concretas que lo definen como experto (Sternberg, 2003) y determinan la potencialización de sus competencias, presentando un modelo conciso, fiable y válido de su comportamiento que sobresale de su personalidad unido al contexto laboral (McClelland, 1987).

El marco de aprendizaje referido a las competencias complejas se presenta en las rupturas de conocimientos y herencias conceptuales de la palabra mentor presentadas en el ámbito empresarial, determinados en el saber-conocer y en el saber-hacer, basados en los hábitos y sesgos de conocimientos adquiridos relacionados en el desarrollo organizacional.

Establecer como base de investigación solamente el concepto de mentor se vería reducido a su significado, sin embargo el interés se basa en la aplicación del aprendizaje y capacitación en el desarrollo profesional del ser humano que a través de situaciones y problemas, se pretende resolver y hacer crecer el concepto del empresario que tiene en su conceptualización.

Este proceso de didáctica es parte esencial de la pragmática de la naturaleza de los problemas a los cuales un nuevo concepto aporta una respuesta al problema teórico desde una perspectiva sistémica de operacionalización que residen en la gama de enfoques de desarrollo y relaciones integrales para la construcción de significados en un entorno de composición funcional (Gelman, 1996).

En la construcción de la estructura del ser humano, incorporar un proceso de gestión para un nuevo concepto en el lenguaje empresarial constituye parte de la función adaptativa del conocimiento en cuestión de las acciones del sujeto; para ello se realiza un diagnóstico que apoya al capacitador a revisar el repertorio de situaciones y conocimiento sobre el mentor.

Al establecer las situaciones que pueden ayudar a definir el concepto de mentor, se puede determinar los elementos que explican la razón y el fundamento del mismo, las competencias que están fortalecidas y permiten tener una base de acción para dar respuesta a la situación, así como el proceso de reflexión y exploración de sus dudas, tentativas no concluyentes y acciones que le conducen al éxito o fracaso. Presentando la evolución cognitivo generado por conocimiento y herencia en cuestión del logro de la autorrealización de acuerdo a la escala de Maslow (Hall, 2010).



El empresario que está expuesto a ciertas situaciones conducentes puede lograr dar el sentido al concepto de mentor, generando la representación simbólica de sentido y significado a la palabra. El proceso del sentido del concepto se basa en la relación del sujeto a las situaciones y los significantes a las situaciones evocadas por el sujeto, en cuestión de su conducta y su organización.

Para el sentido del concepto en cuestión del conocimiento se presenta la historia de la palabra Mentoría, la cual tiene su origen en el vocablo anglosajón Mentoring o coaching, con su traducción a la lengua española tutoría, guía, entrenamiento. Para efectos de este documento, se utilizará el término Mentoría como traducción del mentoring y mentor cuando se haga referencia al coach y mentoreado del coachee.

El significado del mentor se precisa a partir de la evolución reciente de la Mentoría y su reconocimiento a nivel mundial en 1994 con la utilización de la teoría de Ken-Blanchard por el entrenador Don Shula en la dirección de un equipo de fútbol americano denominado los Delfines de Miami, que da como resultado 22 años de éxito por la obtención del tazón del partido más importante denominado Super Bowl.

Con el ejemplo anterior y en la búsqueda de la aplicación en la línea de trabajo, Colín (1998), refiere que el coaching moderno se origina en Estados Unidos de Norteamérica con el entrenamiento de jugadores de diferentes áreas deportivas a través de un sistema de autocorrección donde la imagen del fin era el ideal mental de ejecución y buscaba que el cuerpo incurriera en este cambio para lograr el resultado final.

Los innumerables logros que se dieron a través del tiempo permitió que el vocablo coaching fuese identificado por los norteamericanos y Mentoría por los europeos, que en un momento generó una confusión de términos, por lo cual el miembro fundador y Presidente del *European Mentoring a Coaching Council* (EMCC), tomó la política en referir al término Mentoría/coaching como uno solo (Clutterbuck, 1999).

Al unificarlos se presentan como un proceso que se establece entre una persona (mentor) quien es responsable de supervisar la carrera y el desarrollo de otra persona (coache); es decir, es una relación en donde el aprendizaje y la experimentación pueden ocurrir, desarrollando el potencial de habilidades y el resultado puede medirse en términos de competencias adquiridas.

Anderson & Shannon (1995) le confieren al mentor las competencias para desarrollar un proceso de crianza, en el que una persona más calificada o con más experiencia, que se presenta como un modelo a seguir, docente, patrocinador promueve, asesora y se hace amigo de una persona menos calificada o menos experiencia, con el propósito de promover el desarrollo profesional y personal.

En el proceso de reflexión de la conciencia del sujeto, las características que en definitiva definen a un mentor son las situaciones de enseñanza significativa, algo especial en nuestra vida o desarrollo para lograr tener éxito, un proceso que de acuerdo a Carr (1999) proviene de las personas que nos guiaron, aconsejaron, apoyaron, escucharon y comprendieron.

Starcevich y Friend (1999), determinan que el mentor genera un proceso de construcción y beneficio mutuo, para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo trabajador con apoyo del más experimentado.

Sobre la potencialización del ser, Parsloe (1999) describe que el propósito del mentor es apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje con el fin de maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, mejorar su desempeño y convertirse en la persona que quiere llegar a ser.

Desde la perspectiva de género, Vincent and Seymour (1995), indican que los mentores femeninos son un modelo para otras mujeres. Gladstone (1988) determina que las mujeres que son mentores juegan un rol del modelo dentro de las carreras organizacionales.

Para Soler (2003) el mentor es una persona con más experiencia (mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (mentorizado) en su desarrollo personal y

profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos, no solo queda la imagen que da el mentor al mentorizado sino todo el potencial que genera él mismo en el desarrollo de sus competencias y conocimientos, involucrados en una organización.

En el ámbito organizacional los beneficios que establece el mentor de acuerdo a Hashuel (2003) es el desarrollo de una disciplina que permite aumentar su rendimiento en el trabajo al capacitar a su personal en la proacción en lugar de la administración, mejorando la calidad de vida y posicionando al individuo en un aprendizaje permanente.

Para este estudio se toma la perspectiva de Clutterbuck (1999), que presenta al mentor como una persona que ofrece apoyo y desarrollo en la adquisición de habilidades en altos niveles gerenciales y en las transiciones importantes del conocimiento, trabajo o pensamiento, construida a partir del valor por medio de un proceso dinámico constante de aprendizaje.

La conceptualización del mentor presentan una gama de desarrollo de competencias cognitivas en cuestión del significado y sentido, basados en las situaciones a las que se enfrenta que se establecen a partir de ser parte fundamental de las estrategias mundiales donde organizaciones como McDonald's, General Electric y Mabe, lo utilizan como base de acción para lograr el desempeño máximo de las personas que se encuentran en el aprendizaje permanente tanto en lo organizacional como en lo humano.

En la reflexión de los beneficios que presenta el mentor según la opinión de Piñate (2000), especifica que las personas despliegan su potencial en procesos de aprendizaje permanente, sin importar la dimensión de la empresa sino del manejo adecuado de las herramientas para aumentar la productividad, por ello logrando la adaptación del conocimiento obtenido al repertorio de situaciones a los que se enfrentan.

Las investigaciones previas a este estudio en Latinoamérica se basan en la identificación de las competencias para un puesto y la formación de mentores empresariales aplicada al sector energético; en México presentan programas educativos, pilotos y de formación del personal a nivel gerencial, sin especificar las competencias cognitivas para la conceptualización del mentor.

Del proceso de la conceptualización de la palabra mentor surge la siguiente pregunta, ¿qué competencias cognitivas se les atribuye la representación significativa del mentor?

Para identificar las competencias cognitivas dentro de la evolución organizacional en México, la cual presenta matices multidimensionales, se revisará este proceso en las pequeñas organizaciones por el impacto laboral que ofrecen, de acuerdo al criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), que se muestra en la tabla 01:

Tabla n° 01. Generación de empleo.

TAMAÑO DE EMPRESA	EMPLEO GENERADO
Microempresa	6'347,278
Pequeñas empresas	2'058,867
Medianas empresas	2, 317,328
Grandes empresas	4'318,374

Fuente: INEGI (2005b).

Además la tabla 01 presenta el número de empleos generado por las microempresas representando el 42% en México, las pequeñas y medianas empresas generan el 14 y 15% respectivamente y las grandes empresas el 29%; mostrando que proporcionan la mitad de todos los empleos del país, incluyendo

actividades que no son comerciales, presentando el universo de posibilidad de conformación de micromundos opcionales para lograr desarrollar situaciones que permitan al ser humano estimular las competencias cognitivas.

La composición empresarial de los diferentes estados de la República Mexicana ha desarrollado un sistema complejo de empresas industriales, comerciales, de transformación y de servicio, que ayudan a simplificar las operaciones lucrativas y a realizar un esfuerzo unificado.

Para lograr la permanencia en el mercado de éstas pequeñas organizaciones, que son el apoyo vital para el desarrollo económico de nuestro país, se pretende presentar las competencias cognitivas requeridas para la conceptualización del mentor definidas como competencias.

La denominación de esta dimensión como compartencias proviene de la correlación del fundamento de competencias y el proceso de compartir del mentor, definiéndose como un proceso externo que genera calidad en el aprendizaje de procedimientos correlacionados a los estándares sociales y metas racionales que forman parte del intercambio de saberes en redes.

Las compartencias del mentor, son aquellas que le permiten el diálogo, el desarrollo de ideas, los debates y las soluciones a problemas, aunado a la posibilidad de compartir en espacios apropiados con herramientas tecnológicas, el intercambio de saberes en redes de relación sistematizados, más que en procesos cerrados.

Tabla n° 02. Indicadores de subdimensión compartencias.

Compartencias		
Nomenclatura	Descripción	Aplicación del componente
NE.1.	Conozco las normas éticas que la Federación Internacional de Coaching tiene para el mentor	Componente cognoscitivo
NE.2.	Me gustaría aplicar las normas éticas del mentor en mi práctica diaria de labores.	Componente afectivo.
NE.3.	Comparto las normas éticas laborales con mi equipo de trabajo	Componente conductual.
EP.1.	Conozco el juramento de ética profesional.	Componente cognoscitivo
EP.2.	Participó activamente en la definición de estándares de acuerdo a lineamientos profesionales del mentor en mi organización.	Componente conductual
EP.3	Me gustaría conocer los estándares profesionales del mentor para aplicarlos en mi organización	Componente afectivo.
C.1.	Demuestro respeto por las ideas, estilo de aprendizaje y la forma de ser de todos mis trabajadores	Componente conductual.
C.2.	Establezco acuerdos claros y cumplo con lo pactado	Componente cognoscitivo.
C.3.	Me gustaría facilitar la exploración de nuevas áreas que son sensibles	Componente afectivo.
PP.1.	Me reconozco con la facultad de explorar y aprender junto con mis trabajadores	Componente conductual.
PP.2.	Establezco que al preguntar como mentor se puede lograr una interpretación con sentido para los demás	Componente cognoscitivo
PP.3.	Tengo la capacidad de realizar preguntas exploratorias sin incomodar a los demás.	Componente afectivo
R.1.	Realizo seguimiento en las acciones de mis colaboradores con acuerdo pactados anteriormente.	Componente conductual.
R.2.	Establezco claramente acciones que hacen avanzar a mis colaboradores hacia sus objetivos declarados.	Componente cognoscitivo.
R.3.	Logro desafiar a las personas para que pasen de la palabra a la acción.	Componente afectivo.

Fuente: Investigación Diciembre 2010. "El Mentor en Pequeñas Organizaciones Inteligentes".  
Celaya, Guanajuato. Elaboración propia.

Al obtener información de empresarios de pequeñas organizaciones, a partir de un cuestionario sobre los elementos que conforman a las competencias en un valor máximo de 500 puntos, se llega a la obtención general de 301 puntos como media valorativa.

En cuestión del significado del concepto mentor, se presentan convergencias que permiten establecer que el nombramiento es coach y no mentor, que en sí la palabra no la habían escuchado antes, es extraña en su fonética y la correlación de imagen que tienen, las divergencias entre los empresarios es la capacitación en talentos, en habilidades o en ventas.

En conclusión, la palabra mentor requiere de apoyo para lograr el encuadre teórico cognitivo, dado que las determinantes inasociables de la organización con referencia a su desarrollo cognitivo se ve disminuido y esto da la pauta para lograr desarrollar proyectos de aprendizaje para que las competencias complejas puedan construir el significado en su totalidad.

Se requiere capacitación que permita realizar la correlación cognitiva conductual en el saber conocer ser y el saber hacer para lograr dirigir las conductas aunque sean de un alto nivel de complejidad; en si lograr la conexión determinante para dar el significado de la palabra mentor entre ese conocimiento explícito que tienen los empresarios y la parte tácita de las acciones concretas.

Lograr hacer acciones que muestren un modelo fiable y válido que se parte de las experiencias del empresario para determinar el uso adecuado de las competencias para llevarlas a los niveles más altos.

El mentor es una persona inspiradora que con responsabilidad logra dirigir la reflexión trascendental hacia la maximización del potencial de otra persona a través de la armonización del proceso de aprendizaje para expandir las limitantes de desarrollo y desempeño convirtiéndola en la persona que quiere llegar a ser.

El emisor posee cierto código del área de recursos humanos por lo cual la respuesta presenta la tendencia del reconocimiento de dichos procesos, sin

embargo genera deficiencias en la identificación del concepto de mentor desviándose a la perspectiva de tutor o coach deportivo y modificando la concepción original de la palabra.

Por ello se construye el significado de mentor con los elementos que los teóricos presentan y se convierte en una meta a futuro el comunicar y dar a conocer el significado en el ámbito organizacional.

El perfil del mentor se puede proponer como instrumento de valoración del grado de características que tiene un individuo en la organización o que está realizando estudios de educación superior para incorporarse a la fuerza laboral, como parte de los sistemas de formación y certificación que tiene el gobierno de México o en los programas de empleo estatales de capacitación continua que ayuden a mejorar la economía nacional.

## Fuentes Bibliográficas

Allen, M. (1998). *Mentoring*. USA: Echelon.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Garnica

Anderson, E. y Shannon A. (1995). *Toward a conceptualization of mentoring*. In: Kerry T. Mayes. A., Ed. *Issues in Mentoring*. New York: Routledge: 25-34.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997). *La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores*.

[[http://www.emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Banco\\_Interamericano\\_de\\_Desarrollo\\_BID](http://www.emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Banco_Interamericano_de_Desarrollo_BID)]. 29 de febrero de 2008

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

Burns, J. (1999). *Leadership*. San Francisco: Harper Torchbooks.

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. [<http://www.mentors.ca>]. 18 noviembre 2010.

Carvajal, M. (2001). *Preguntas claves sobre el coaching*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Coaching. Valencia, Venezuela.

Castells, M. (2006). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.

Clutterbuck, D. y Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Reed Educational and Professional publishing Ltd.



- Clutterbuck, D. y Sweeney, J. (2003). *Apart or together: good practice in training mentors and mentees*. United Kingdom: Clutterbuck Associates newsletter.
- Colin, A. y Mawer, M. (1998). *Learning and teaching in physical education*. United Kingdom: Falmer Press.
- Coll, C. (2001). *Constructivismo y educación: la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Alianza.
- Contreras, R. y López, A. (2009). *Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya*. Libro electrónico de la Universidad de Málaga. España. [www.eumed.net/libros/2009a/493/]. 10 octubre de 2010.
- Faure, S. (1999). *Coaching and Mentoring: What every executive wants to know*. Canadá: Meriden.
- Fletcher, S. (2000). *Mentoring in schools: a handbook for good practice*. London: Koagan Page.
- Gallwey, T. (2009). *The inner game of golf*. New York: Random House.
- Gardner, H. (2005) *Inteligencia Múltiples*. España: Paidós.
- Goldvarg, D. y Perel, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2005). *The emotionally intelligent workplace*. Barcelona: Kairos.
- Hall, M. y Duval, M. (2010). *Metacoaching*. México: Trillas.
- Hartman, N. (1951). *Introducción a la filosofía*. México: UNAM
- Hasuel, P. (2003) [homepage]. Consultado el día 20 octubre 2010 de: <http://www.patriciahasuel.com>
- Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. New York: McGraw-Hill.
- Offstein, E., Jason, M. y Amit, S. (2007) *Mentoring programs and Jobs: A contingency approach*. Review of Business, volume 27, number 27 (spring/summer), 32-37.
- Parsloe, E. (1999). *The manager as coach and mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje*. Barcelona: Graó.
- Reza, J. (2006). *El ABC del coach y del mentor*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Salazar, G. y Molano, M. (2000). *Coaching en Acción: Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. (1ª. Ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España: Granica.
- Soler, R. (2003). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.com.
- Starcevich, M. y Friend, L. (1999) *Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective*. Canada: Center for Coaching and Mentoring.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vincent, A., Seymour, J. (1995). *Profile of women Mentors: A National*
- Vygotski, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

# **Antropomarketing Holístico para Organizaciones Inteligentes**

*Dr. Carlos Cavani Grau*

*Presidente*

*Consejo Iberoamericano de Administración*

**Perú.**

## Resumen

La vinculación de la Antropología y el Marketing no constituye una disciplina nueva, ni siquiera un hallazgo o descubrimiento de los Mercadólogos de nuevo tipo. Al tratar de convalidar sus consistencias teóricas hemos hallado que las dos son Ciencias Sociales inexactas porque poseen un tratado de conocimientos orientados a la objetividad y al descubrimiento de la verdad de la realidad, sin conclusiones axiomáticas, como las Matemáticas. Asimismo constituyen dos Ciencias perfectamente aplicables –de acuerdo a las circunstancias-a la comprensión, análisis, e interpretación de sociedades, mercados e instituciones de la Humanidad.

Antropomarketing para Organizaciones inteligentes afirma con meridiana claridad que las decisiones de las organizaciones empresariales e institucionales requieren como una condición fundamental comprender la naturaleza antropológica de las decisiones de las personas consumidoras, y que sus actos de consumo representan experiencias impregnados con un sello sociocultural e histórico.

## Palabras clave

Sintagma, Neuromarketing, Paradigma, Trademarketing, Sinergia, Cognición, Holismo, Industria Osteodonqueratica, Antropología, Economía, Psicoanálisis, Psicología Social. .

## Introducción

La primera impresión que usted podría tener de la noción Antropomarketing holístico sería de curiosidad, o de perplejidad, o solo de sorpresa por el sentido de la palabra: no solo es Antropomarketing sino que además es holístico. Entonces, interesado lector, la intención de este ensayo no es confundirlo más, sino intentar explicar cuál es su verdadera naturaleza y los fundamentos que le dan contenido a

una nueva disciplina del marketing en las actuales circunstancias, ciencia e instrumento clave para la gestión de las Organizaciones inteligentes.

Estas organizaciones a las que aspiramos, deben ser proactivas, es decir no se dejan vencer por las circunstancias y tienen la capacidad de adelantarse al impacto -a veces mortífero- de los imprevistos. Asimismo, estas organizaciones poseen un complejo poder de resiliencia para recuperarse de los fracasos-que son inminentes-y ser admirados por sus clientes y la sociedad.

### **Antropología e historia para comprender nuestras decisiones de consumo**

Es evidente que los primeros homínidos registrados por importantes estudios arqueológicos y antropológicos, como los *Australopithecus* en todas sus variantes, los *Homo Ergáster*, los *pitecántropus erectus*, los hombres de *Neanderthal*, los homínidos de *Java* o los primeros *homohabilis* fueron eminentemente cazadores, con una clara división de trabajo y responsabilidad en la constitución y supervivencia de los primeros clanes u organizaciones nómades. Así como las mujeres fueron paulatinamente especializándose en las tareas de recolección, selección, y preservación de los productos de supervivencia, los alimentos, así como al cuidado de los hijos del clan y su supervivencia como especie. La permanencia consuetudinaria de la mujer, eventualmente, en sus refugios precarios fue creando en ellas un conjunto de patrones antropográficos como la comunicación, la observación de los productos de supervivencia, y otras especialidades paulatinamente más complejas.

Camilo Herrera (s/f) sostiene que el hombre ha sido cazador y la mujer recolectora por más de 5.000 años y los últimos 100 años de transformaciones no han podido cambiar ese proceso; lo han modificado. El hombre puede estar en casa pero seguir siendo clásico en su forma de vestir, y otros patrones comportamentales, porque como cazador no quiere ser llamativo; mientras que la mujer, al salir al mundo laboral su principal arma de caza es ser atractiva, como lo hacía

anteriormente para llamar la atención del cazador, en la búsqueda paciente pero perseverante de seguridad.

Pero aún son muchas más las mujeres trabajadoras que actualmente miran la fecha de vencimiento de los productos, que es una inclinación antropológica, que los hombres que comienzan a hacer el mercado para la casa, lo cual constituye otro patrón indudablemente antropológico. Es muy probable que a los jóvenes adultos aun no les guste comprar productos de primera necesidad o abarrotes en los supermercados o mercadillos-esa función se la dejan a los padres-pero el modelo paterno, tarde o temprano, los influenciara.

Así, el mercadeo y el trademarketing tienen que entrar en los terrenos pedregosos de aceptar que los seres humanos tenemos una historia que guía muchos de nuestros comportamientos; a esto algunos lo han querido llamar *instintos* o incluso *neuromarketing*, pero no es otra cosa que el sentido común de reconocer que somos parte de un proceso antropológico e histórico, sostiene con coherencia Camilo Herrera.



Fuente: on-line

Es casi imposible encontrar un comportamiento del consumidor que no tenga vínculos antropológicos e históricos. Pero lo que ocurre es que nuestra capacidad de adaptación es tan veloz que dejamos atrás inventos fundamentales simplemente porque hay algo mejor o más moderno; pero en el momento más inesperado estamos usando el celular de última generación para escribir notas como hacemos en un cuaderno y estamos chateando como si pudiéramos telegramas.



Nos es imposible desvincularnos de los procesos anteriores, porque toda solución parte de una necesidad insatisfecha o un deseo insatisfecho parcial o completamente. Claro que esto sucede con los consumidores de vanguardia en mayor medida que los consumidores intermedios o mucho más que los rezagados.

Por ejemplo la empresa Apple innova permanentemente y lanza sus nuevos productos con shows mundiales como el reciente Ipad y congrega a nivel global a sus fans tecnológicos, que son consumidores de vanguardia ávidos de tener en sus manos el nuevo “esperpento tecnológico”, y que se amanecen en la acera esperando que las tiendas de productos electrónicos se abran para abalanzarse y adquirir uno, como el Ipad que ha sumado en esta nueva versión otras innovaciones respecto al anterior, que solo fue lanzado el año pasado.

### **La noción holística**

La noción Holística proviene de el *holismo* (Wikipedia, 2013) (del griego ὅλος [*holos*]; *todo, entero, total*) es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado, (por ejemplo, biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. El sistema como un *todo* determina cómo se comportan las partes. Como adjetivo, *holística* significa una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación.

El principio general del holismo fue resumido concisamente por *Aristóteles* en la *metafísica* (libros que escribió después de la física):

"El todo es mayor que la suma de sus partes".

Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica todos sus componentes, con sus relaciones invisibles por los cinco sentidos, pero evidentes

igualmente. Se usa como una tercera vía o un nuevo enfoque a un problema. El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de *sinergia*), y da importancia a la interdependencia de éstas.

Trata de presentarse directamente como un *axioma* para el nuevo planteamiento que se proponga resolver y a veces no es expuesto como una *hipótesis*. Este es su principal problema de validación, al ver si tiene las propiedades del *método científico*.



Fuente: on-line

La holística es aquello perteneciente al holismo, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. El holismo supone que todas las propiedades de un *sistema* no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus

componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes.

### *Una representación gráfica del Holismo*

De esta forma, el holismo resalta la importancia del todo como algo que trasciende a la suma de las partes, destacando la importancia de la interdependencia de éstas. Cabe mencionar que el holos (término griego que significa “todo” o “entero”) alude a contextos y complejidades que entran en relación, ya que es dinámico.

Para la comprensión holística, el todo y cada una de las partes se encuentran ligadas con *interacciones* constantes. Por eso cada acontecer está relacionado

con otros acontecimientos, que producen entre sí nuevas relaciones y eventos en un proceso que compromete el todo.

La comprensión de los procesos y las situaciones debe tener lugar desde el propio todo, ya que en su dinamismo, surge una nueva sinergia, ocurren nuevas relaciones y se generan nuevos acontecimientos. Por lo tanto, el todo es lo determinante, aun cuando este reconocimiento no impide que se analice cada caso en particular.

La perspectiva holística implica una superación de los paradigmas para propiciar la figura del *sintagma*, entendida como una integración de paradigmas. Una actitud sintagmática supone la convergencia de diversas perspectivas, lo que sólo puede lograrse con criterios holísticos.

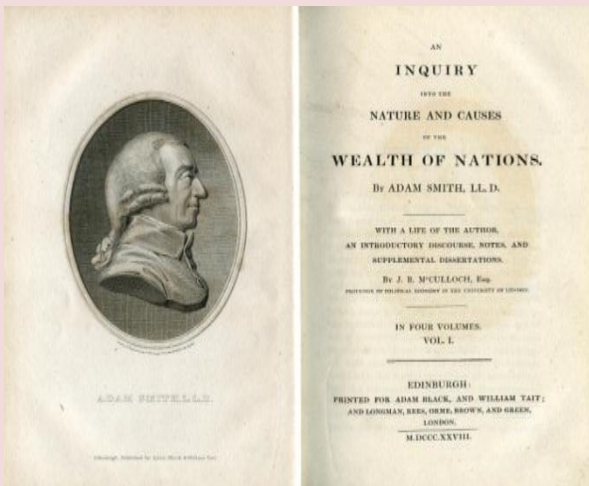
## **Fundamentos**

Por lo tanto el Antropomarketing Holístico constituye un todo, un sistema compuesto por un conjunto de elementos que son a su vez sus propios fundamentos endógenos como las necesidades y los deseos del ser humano, los patrones comportamentales como la personalidad, motivaciones y las actitudes, los patrones cognitivos como el aprendizaje. Otros patrones antropográficos con influencia de Marketing como el consumo y la comunicación y otros influenciados por la posmodernidad como los estilos de vida, y patrones neurales como las sensaciones y percepciones. Así como los patrones exógenos representados por la Cultura, la Familia, los Grupos de referencia y las clases sociales. Estas nociones las trataremos en el próximo capítulo.



## Economía, Sociología y Psicología Individual y Social, las otras fuentes del Marketing

Las otras fuentes teóricas del marketing contemporáneo como la antropología, son también la economía, la sociología y la psicología individual y social. La *Economía* como ciencia social no solo es la que explica la utilización de los recursos escasos para el desarrollo sustentable del proceso económico de los pueblos sino el fundamento poderoso del intercambio basado en la ley de la oferta y la demanda.



Fuente: on-line

Adam Smith, extraordinario precursor de la economía sostuvo en su texto “La Riqueza de las naciones” (The wealth of the Nations, 1776) que las sociedades no son solidarias y altruista *per se*, sino que la oferta y la demanda generan las (Fuente: on-line) condiciones para el funcionamiento del proceso económico.

Pero la correspondencia entre el marketing y la economía reside en que el primero es capaz-orientado correctamente por sus operadores-de estimular los términos de intercambio a través de un producto adecuado, un precio razonable, una plaza o canal de distribución conveniente y una promoción oportuna.

Otros aportes de la economía al marketing son el concepto de *homo economicus*, aquel que siempre consumirá el producto que le dé más utilidad en función del precio, pero que luego de sufragar sus gastos elementales es capaz de exigirse al máximo para construir un ahorro que le permita cierta gratificación por el sacrificio realizado para sobrevivir.

Los economistas lo llaman los costos marginales. La ley de Lancaster que sostiene que no es el producto como tal el que genera la satisfacción sino los atributos que lo caracterizan. Dubois y Rovira (1998) dicen que no es la pasta de dientes en si misma donde está el origen de la satisfacción (o de la insatisfacción) del consumidor sino en el hecho que este producto procure un mejor aliento, protección contra la caries, los dientes más blancos, etc.



Fuente: on-line

Las elecciones de los individuos se basan en las características y subcaracterísticas de los productos antes que en las entidades-productos.

Por lo que reiteramos que existe una concepción económica del marketing que termina por reconocer que contemporáneamente hablando, la disciplina es probable y posible en una economía de mercado y cuando la oferta supera a la demanda. Es que el marketing es capaz de estimular los términos microeconómicos del intercambio, la oferta y la demanda. Algún autor reconoce al marketing como la ciencia del intercambio.

En términos del Proceso económico, las fases sucesivas de Extracción, Transformación, Distribución y Consumo<sup>6</sup> son claves para comprender que el objetivo fundamental del proceso es la creación del valor agregado, que el papel del marketing es condicionante en las primeras etapas y determinante en la etapa de la distribución, en la que es capaz de construir su propia cadena de valor basado en la satisfacción irrestricta de las necesidades y deseos del consumidor. Nos referimos a las utilidades de forma, de lugar, de tiempo, y de posesión.

## Consumo

El consumo es una actividad humana omnipresente, porque se representa en una constelación de actividades humanas.

Es la fase en la que el cliente consumidor ha obtenido el producto y lo ha usado o consumido o lo ha desechado.

¿Por qué compra la gente? Esta pregunta sigue devaneando los sesos de los especialistas quienes continúan respondiéndola para nuestra felicidad o mayor confusión desde diferentes ópticas: la económica, la sociológica, la antropológica o la conductual. Los mercadólogos cual pragmáticos observadores y decisores de las campañas comerciales las adaptan dramáticamente a los designios de los consumidores.

Pero, ¿cómo han cambiado los consumidores peruanos y latinoamericanos en los últimos años? Cualquier respuesta inmediatista se estrellaría con la realidad. Hasta hace algunos años -utilizando un argot marketero- eran “lornas” y ahora se han convertido en verdaderos “tiburones”, por ansiosos, recelosos, desconfiados, desafiantes y compulsivos.



Fuente: on-line

Muy a nuestro pesar dejemos este estilo coloquial para intentar, ansioso lector, ofrecerle algunas explicaciones a esta gran pregunta: ¿por qué compra la gente?

Las necesidades y los deseos humanos en pos de satisfactores múltiples e indistintos están en el centro de la Motivación humana. Porque compra la gente-curiosamente el título de uno de los videos precursores del Marketing más populares de la década del 70 -, es una pregunta clave para entender las razones fundamentales de las decisiones de compra de las personas que por lo

general están orientadas a un consumo que Henry Assael (2005) define como un acto omnipresente tan vital que cuando dormimos también consumimos... oxígeno y tan superfluo o banal como comprar un Ferrari de 250,000 dólares. Y si científicamente respirar es un acto de consumo para vivir; comprar el Ferrari solamente constituiría un hito extraordinario... en el ego de su cliente propietario.

Aun si fuera de esta naturaleza, vital o banal, las personas-consumidoras tienen millones de razones para comprar como millones de razones para no hacerlo, y cuanto más estudiamos tales razones más ignoramos las verdaderas causas que los llevaron a esas decisiones de compra.

Del conjunto de teorías explicativas de las razones de compra del consumidor como la Teoría económica, la teoría sociológica, la teoría del aprendizaje, la teoría conductual o psicológica; esta última nos parece importante -sin menoscabo de las anteriores- porque se funda en la existencia de actitudes cognitivas o racionales, emotivas, afectivas e inconscientes, todas ellas razones relativas, porque las actitudes no son patrones comportamentales fácilmente observables (Chaparro, 2008).

Las necesidades fisiológicas y de seguridad representan poderosas necesidades innatas como el hambre o el sueño o la comunicación, las razones emotivas son de naturaleza psicógena y reactivas a eventos emocionales de impacto como el nacimiento de un bebe y las motivaciones afectivas también de naturaleza psicógena advierten relaciones de pertenencia de profunda naturaleza de afiliación como la inclinación gregaria. Las razones inconscientes nos conducen a adquirir satisfactores inéditos, para nuestra conducta normal de compra por la presión de las ventas por impulso (degustaciones, óbolos inopinados, colectas públicas, etc.)

### *Énfasis Social III*

*Al Marketing empresarial e institucional no solo le basta orientarse a la satisfacción de las necesidades humanas que son de naturaleza innata y sentida en la aseveración de Gist (1990), sino fundamentalmente en*

*la creación y recreación de un nuevo estándar de necesidades humanas delineadas por los patrones comportamentales y la influencia del entorno, los deseos humanos.*

*Entonces es un mito del marketing aquel que sostiene que crea necesidades sin explicar qué tipo de necesidades son. En realidad las necesidades-para ser rigurosos-son estados de carencia innatos a la especie humana, relativamente diferentes a los deseos que son formas de necesidades latentes y adquiridas cifradas en satisfactores específicos y no de naturaleza genérica: preferimos ocasionalmente un vaso de cerveza helada que un vaso de agua fresca. O como afirmaba el Profesor Arellano estamos acostumbrados a tomar todo el año, a despecho de las estaciones, agua helada, sobre todo en Lima.*

Repasemos las interpretaciones de las teorías de consumo, señalando que la teoría económica del consumo está representada por el concepto de “homo economicus”, aquel que siempre consumirá el producto que le dé más utilidad en función del precio, el hombre económico que luego de sufragar sus gastos fundamentales de sobrevivencia orienta el saldo económico que le sobra a decisiones de consumo más bien placenteras, como premiándose por los estados de privación experimentadas por los individuos en el contexto de una sociedad de consumo, como apuntamos más arriba.

Los economistas llaman a estas decisiones los costos marginales, que grafican a la comunidad de consumidores tomando decisiones de consumo austeras, sin brillo en un escenario económico en el que la demanda supera a la oferta.

*La Sociología* constituye como ciencia social el estudio de las relaciones interpersonales y su vinculación con el entorno.

La teoría sociológica que se funda en la preeminencia de los grupos sociales sobre el individuo, una suerte de hermano mayor que circunda, influencia y lo presiona a la búsqueda, indagación y compra de satisfactores que a la postre solo

fortalecerán el espíritu gregario sobre el espíritu individual. El individuo solo desea pertenecer al grupo de referencia y satisfacer una profunda necesidad de refugio social: El individualismo-colectivismo en el paralelo histórico y genial de Geert Hofstede y la paulatina y accidentada comprensión de que nuestros escasos espacios personales van reduciéndose aún más por la presión de las sociedades posmodernas y de la globalización.

La teoría del aprendizaje basada en la certeza del positivismo de las experiencias acumuladas a través del tiempo por sobre la obtención de nuevos conocimientos y experiencias de vida, de consumo.

Y en atención a las necesidades, Abraham Maslow, a través de la Teoría de las Necesidades o Pirámide de las Necesidades identifica dos grandes grupos de necesidades:

1. *Necesidades Primarias o Innatas* (llamadas también, de mantenimiento o deficitarias).
2. *Necesidades Secundarias o adquiridas* (llamadas también de crecimiento o meta desarrollo o psicógenas)

Las necesidades primarias o innatas son:

#### *1a) Fisiológicas*

Están relacionadas a las necesidades de supervivencia, como alimentación, vestido, vivienda, maternidad, sexo.

#### *1b) Seguridad*

Están relacionadas a tener seguridad y orden, como tener orden en la vida, vivir libre de riesgos, tener seguridad tanto a nivel físico como emocional. En la concepción de Hofstede (Stephen Robbins, 1998) una forma de vida alejada de la inseguridad con un refugio asegurado. Expresado asimismo por un fuerte instinto de supervivencia. Las necesidades secundarias o adquiridas (crecimiento o meta desarrollo).

Las necesidades secundarias o adquiridas son:

*2a) Afiliación o sociales*

Amor, aprecio, comprensión, cariño y pertenencia a grupos (proporcionan también sentido de seguridad al individuo). Asociación a clubes, agrupaciones civiles, grupos de estudio.

*2b) Estima o Reconocimiento*

Un tributo de Maslow al extraordinario aporte de Sigmund Freud (1932) [3] respecto al desarrollo de la personalidad humana expuesta a través del *Ibíd.* o *Id*, *ego*, y *superego*, nociones señeras y complejas planteadas por el creador del Psicoanálisis. El *ego* cifrado en el orgullo propio y expresado en múltiples formas por las personas como la consecución de un status, o un rol societario, niveles de prestigio e imagen ante otros grupos de referencia.

*2c) Autorrealización o auto superación*

Es el grado más alto de la Jerarquía de las Necesidades humanas, donde en teoría, la persona ha satisfito todas sus necesidades. En teoría, porque a través de las necesidades de autorrealización aun busca mayores logros, mayores reconocimientos, o un mayor poder, parafraseando a David MacLelland (1970). Otra lectura de estas necesidades representa al individuo orientado a trascender, dejar huella, dejar un legado, expresar sus ideas y convicciones. La filantropía y la continua búsqueda de aporte a la sociedad podrían ser otra representación de la autorrealización.

De acuerdo a Abraham Maslow, cuando las necesidades de orden inferior son satisfechas, se van activando o generando en el individuo otro tipo de necesidades. Ejemplo: Si la persona cree que morirá de hambre, buscará incansablemente la forma de conseguir alimento (Necesidades Fisiológicas).



Cuando ya logró conseguir alimento buscará la forma de asegurar ese alimento a través de la búsqueda de un trabajo seguro que le permitirá asegurar dicho alimento, etc.

Sin embargo, existen algunos detractores a esta teoría que postulan que no todos los individuos satisfacen sus necesidades en este orden, o que inclusive, tienen las mismas necesidades. Ejemplo: Una persona de escasos recursos económicos buscará la forma de poder conseguir alimento para buscar satisfacer sus necesidades de orden inferior. En contraposición con una persona solvente económicamente, posiblemente ya se encuentre en el más alto escalafón de esta Pirámide porque el dinero ya le haya permitido satisfacer todas sus necesidades anteriores.

*La Psicología* trata de la conducta del hombre, de sus experiencias íntimas, y de las relaciones entre ambas. También se ocupa de los órganos que ejercen influencia sobre la experiencia y el comportamiento y de las conexiones de estos con el ambiente (Werner Wolf, 1953).

La relación de la Psicología con el marketing está vinculada a los temas de la conducta del consumidor y al posicionamiento, entendido como la conquista de la mente del mismo consumidor.

Trout y Ríes, legendarios maestros del marketing afirmaron en la década del setenta que el marketing no es una batalla de productos sino una batalla de percepciones. Dando un giro drástico en la evolución del marketing contemporáneo y obligando a los especialistas a volver sus ojos sobre las fuentes del marketing: los consumidores.

Es que la personalidad, los estilos de vida, las motivaciones, las actitudes, las sensaciones, las percepciones y los patrones cognitivos (aprendizaje) constituyen los patrones comportamentales relevantes -aunque no son los únicos- que delinean endógenamente el comportamiento del consumidor. Los modelos contemporáneos de la toma de decisiones de consumo como Nicosia, Shiffman,



Engel-Blackwell-Kollat rescatan el conjunto de patrones endógenos comportamentales así como los patrones exógenos de naturaleza social y antropográfica como la cultura, las clases sociales, los grupos de referencia y la familia.

Como usted deduce, preocupado lector, volver a las fuentes del Marketing causa otra gran preocupación por entenderla verazmente.

## **Lectura seleccionada**

### **Existe el Antropomarketing?**

*Por Carlos Cavani Grau*

Ciertamente, perplejo lector, a primera vista parece un término rebuscado, así como complejo y de aparente difícil comprensión. La primera duda que nos asalta es qué relación tiene la Antropología y el Marketing, en donde está su vinculación: ¿algo de la Antropología es marketing o algo del Marketing es Antropológico? Otra pregunta para provocar aún más a nuestro curioso lector, ¿un Antropólogo hace Marketing o un Mercadólogo hace Antropología?

Entonces, luego de hacernos estas preguntas y de recibir algunas dudas de nuestros colegas académicos y alumnos, nos decidimos investigar la veracidad, la naturaleza y la autenticidad del término, encontrándonos con una relativa cantidad y calidad de fuentes. Claro, nuestro propósito es consensuar el término y si tiene objetividad, difundirlo. Sabemos a ciencia cierta que la Antropología es una ciencia social más antigua que el Marketing y que su importancia para esta disciplina es tan importante como la Economía, la Sociología y la Psicología individual y social: todas son fuentes teóricas del Marketing. No es propósito de este artículo profundizar las etimologías o ensayar paralelos inopinados entre estas teorías o enfoques, sino convalidar el uso de la categoría, el término, la noción o como diría un filósofo, el constructo teórico Antropomarketing.

Por ejemplo un blog resalta como Antropomarketing o Marketing Antropológico la iniciativa *Expedition 206* impulsada por Coca Cola en el contexto de una campaña denominada “En busca de la Felicidad”, que insertamos a continuación en toda su extensión:

“Cítese a este respecto la iniciativa *Expedition 206* puesta en marcha por Coca-Cola en el año 2010, consistente en la organización del recorrido de tres jóvenes por un total de 206 países alrededor del mundo (de *Aruba a Zimbabue*), con el propósito de descubrir qué hace feliz a las personas y acopiar información de cara al diseño de la campaña publicitaria *Open Happiness*. La travesía, enmarcada en el denominado *Antropomarketing o marketing antropológico*, contó con una activa participación de los internautas a través del *website Expedition 206*, teniendo bajo su potestad desde la elección del equipo de expedicionarios hasta la formulación de sugerencias sobre a dónde ir y qué hacer en cada destino, a modo de *guías turísticos virtuales*. Estas aventuras, documentadas en diarios de viaje *online*, también fueron puestas al aire en la web sirviéndose de redes sociales como *Facebook, YouTube, Twitter y Flickr (galerías de fotos, videoclips, blogs, microblogs)*, lo que viabilizó la transmisión de un reality de un año de duración sin televisión. En el camino, iniciado el 1° de enero de 2010 en Madrid, y culminado en el *World of Coca-Cola museum de Atlanta el 31 de diciembre*, los jóvenes hicieron varias paradas, coincidiendo con celebraciones de gran relevancia como los *Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver*, el *Mundial de Fútbol de Sudáfrica* y la *Expo Mundial de Shanghái*.”(Las cursivas son del blog original) (Agrivalca, s/f)

Claro, descubrir que hace felices a las personas, la activa participación de - suponemos- miles de internautas a través del *website Open Happiness*, la elección de los expedicionarios, internautas transformados en guías turísticos virtuales, diarios del viaje online vía galerías de fotos, videoclips, blogs y microblogs: no pueden sino, en resumen, impresionarnos como los ojos de los expedicionarios al descubrir Vancouver, Sudáfrica y Shanghái en la lejana República Popular China luego de un periodo de un año. Pero dejando las impresiones a un lado, nos preguntamos si cumplidos los objetivos de la campaña, ¿realmente se cumplieron

los objetivos del Antropomarketing? O enfocado de otra manera, ¿cómo nos explicamos la vinculación entre Antropología y Marketing en esta gran aventura expedicionaria?

Intentaremos explicar esta vinculación definiendo Antropología y Marketing afirmando que:

“En primer lugar es importante mencionar que la Antropología es una ciencia social fundamental y vigente en tanto se orienta al estudio del hombre. Su etimología revela que el *antrophos* denomina al hombre y *logos* es conocimiento. Entonces el conocimiento del hombre o el tratado del hombre es una ciencia social trascendental y con una alta responsabilidad para comprender científicamente los 5 millones de años que registra la evolución de la especie humana, desde los primeros homínidos hasta el *homo sapiens sapiens* que es el producto contemporáneo de un accidentado y prolongado proceso evolutivo”. (Cavani Grau, s/f)

Para mayor abundamiento, Camilo Herrera afirma que:

“Así, el mercadeo y el trade marketing tienen que entrar en los terrenos pedregosos de aceptar que los seres humanos tenemos una historia que guía muchos de nuestros comportamientos; a esto algunos lo han querido llamar *instintos* o incluso *neuromarketing*, pero no es otra cosa que el sentido común de reconocer que somos parte de un proceso antropológico e histórico.

Es casi imposible encontrar un comportamiento del consumidor que no tenga vínculos antropológicos e históricos. Pero lo que ocurre es que nuestra capacidad de adaptación es tan veloz que dejamos atrás inventos fundamentales simplemente porque hay algo mejor o más moderno; pero en el momento más inesperado estamos usando el celular de última generación para escribir notas como hacemos en un cuaderno y estamos chateando como si pudiéramos telegramas.

Nos es imposible desvincularnos de los procesos anteriores, porque toda solución parte de una necesidad insatisfecha o un deseo insatisfecho parcial o completamente. Claro que esto sucede con los consumidores de vanguardia

en mayor medida que los consumidores intermedios o mucho más que los rezagados.

Por ejemplo, la empresa Apple innova permanentemente y lanza sus nuevos productos con shows mundiales como el reciente Ipad y congrega a nivel global a sus fans tecnológicos, que son consumidores de vanguardia ávidos de tener en sus manos el nuevo “esperpento tecnológico”, y que se amanecen en la acera esperando que las tiendas de productos electrónicos se abran para abalanzarse y adquirir uno, como el Ipad que ha sumado en esta nueva versión otras innovaciones respecto al anterior, que solo fue lanzado el año pasado.” (Cavani, 2012)

Esta versión contemporánea del Marketing de la electronalidad nos induce a señalar que la soberanía del consumidor y de las personas expresa cabalmente la naturaleza del Marketing.

Carlos Alcaide (2009) sostiene que:

“...por otra parte, el análisis antropológico permite interpretar y comprender el significado sociocultural del acto del consumo, lo que permite establecer estrategias empáticas de comunicación y marketing.

Comprenderemos mejor este enfoque si tomamos en consideración que la definición de Antropología nos dice que la palabra proviene del griego *antrophos*, es decir, ser humano, y *logos*, o conocimiento. En consecuencia, la antropología es la ciencia social que estudia al ser humano bajo un enfoque integral y holístico.

En consecuencia, la aplicación de la antropología al análisis de los mercados implica que el ser humano no es sólo *homo-consumidor*, sino que está integrado por muchas facetas y que el propio acto de consumo está cargado de emociones, experiencias y de significados culturales, ya que los hábitos y costumbres condicionan y determinan gran parte de las formas concretas en que una persona, una familia o un grupo social selecciona y consume los productos y servicios.”

Hasta aquí podríamos afirmar que Antropología y Marketing o Márketing y Antropología poseen intensas vinculaciones arcaicas y modernas representadas en el devenir de las decisiones diarias de las personas consumidoras. Ciertamente, en la gran campaña de Coke, existieron grandes emociones, experiencias inolvidables y el poderoso descubrimiento de una multiculturalidad nacional y global.

Pero nuestro interés por el Antropomarketing no culmina aquí, porque hallamos otra interesante afirmación de Carlos Alcaide, donde sostiene que:

“en otras palabras, la manera en que las personas interactúan con los productos y servicios en los escenarios de compra, selección y consumo, estará profundamente influenciada por los diferentes modos de vida, educación, vivencias, orígenes y trayectorias tanto individuales como familiares.” (Alcaide, 2009)

En efecto, no solo nuestros patrones endógenos, como los comportamentales, nos influyen, sino también nuestros patrones exógenos como la cultura, la familia, los grupos de referencia, la clase social e incluso el factor Marketing, a los que pertenecemos. Y estas referencias no se vinculan las neurociencias, o a su derivación, es decir, al Neuromarketing, sino a la Antropología, la Economía, la Sociología, y la Psicología Individual y Social. Alcaide (2009) al respecto apunta:

“Esto así porque el ser humano es un sujeto integral que está formado por aspectos culturales, emocionales y afectivos, que se manifiestan en todas las dimensiones de su vida, incluida su relación con los productos y servicios. En realidad, en demasiados casos la investigación de mercado ha contemplado al consumidor como un ser abstracto, aislado de toda influencia externa que no sean las relacionadas directamente con el producto o servicio, en especial las actividades de comunicación y promoción realizadas por las empresas. Y esto, sencillamente, no es verdad. Este sesgo es el que se proponen corregir los análisis antropológicos. Veo cada vez más clara la influencia del grupo en el comportamiento y es creciente, también, la importancia del análisis de las relaciones grupales en los comportamientos individuales.”

## Impactos contemporáneos del Antropomarketing en las Organizaciones Inteligentes

Ahora que, interesado lector, hemos avanzado preliminarmente en vincular la Antropología y el Marketing y viceversa, es inevitable referirnos a la trascendencia de la disciplina en las empresas, instituciones y en la sociedad. Pero, primero deslicemos la pregunta ¿Qué es un Antropólogo?

“Los antropólogos no son solo investigadores -y encima de una ciencia social-recluidos en su torre de marfil, aislados de la realidad productiva. Por el contrario su trabajo puede ser un elemento importante de los proyectos que abordan a diario empresas y organizaciones, donde aportan un *valor diferencial* nada desdeñable: el de *interpretación* de la realidad desde el punto de visto humano y el de la integración de *la cultura y el conocimiento* como instrumento de esa interpretación.” (León, 2013) Y ciertamente, uno de los proyectos empresariales que más abundan en las organizaciones son los de Marketing, la investigación de mercado de segmentos, la exploración del mercado para definir los segmentos objetivos o los públicos objetivos y luego los mercados meta. O la enorme exigencia mental en los team’s de marketing para crear el Posicionamiento del producto o los portafolios de productos que obviamente exigen una profunda investigación del consumidor de naturaleza antropológica, económica, sociológica y psicológica.

Por otra parte, de la lectura de este blog se desprenden unos esquematizados y pedagógicos apuntes sobre la trascendencia de la Antropología en las empresas, instituciones y en la sociedad como cuando afirman que

“Tradicionalmente la antropología se ha agrupado en cuatro áreas de trabajo diferentes:

- Antropología social y cultural
- Antropología física y biológica
- Arqueología
- Antropología lingüística

Los antropólogos a menudo *integran* las perspectivas de estas diferentes áreas en sus investigaciones, enseñanzas y actividades profesionales. Sociólogos, médicos, historiadores y lingüistas, más economistas, psicólogos, pedagogos o geógrafos (de modo no exhaustivo) a menudo han integrado -y de alguna forma camuflado- las tareas concretas de un antropólogo dedicado a las áreas donde las competencias de los diferentes profesionales entran en intersección o colisión. Pero todo es cuestión de puntos de vista y la colisión puede ser en realidad otra cosa. Quizás cooperación.” (León, 2013)

Así es, todo ello requiere de cooperación interdisciplinaria, e incluso transdisciplinaria: equipos polivalentes de profesionales organizados matricialmente para crear un proyecto de marketing o de otra disciplina empresarial o institucional. Son estos equipos polivalentes los que pueden desentrañar las verdaderas razones que tienen los consumidores de los segmentos conurbanos para oponerse a “nuevos productos” y no adquirirlos, como pollos beneficiados empacados en brillantes bolsas de plástico exhibidos en las góndolas y no creer que sean pollos beneficiados, hasta que el supermercado presento un pequeño corral con aves vivas jugueteando frente a los clientes. En definitiva, las psicografías, sociografías, o antropografías de los consumidores no comprendidas ni analizadas por las organizaciones pueden ser el origen del fracaso de los nuevos productos. Claro, si no son alertados por los investigadores del consumidor o estos equipos polivalentes.

El método antropológico genera paradojas múltiples, a saber:

“La antropología funciona de una manera *comprensiva*, siendo esto en sus dos acepciones sinónimas, como capacidad de *entender* y como capacidad de *incluir*. En primer lugar hacia su propio conocimiento, ya que pretende hacer trabajar conjuntamente -en absoluta sinergia- los conocimientos en ciencias *humanas* con los de las ciencias *físicas*. Y comprensiva, por otro lado, porque actúa como un pegamento o éter que permite unir y establecer *relaciones* entre distintas ramas del conocimiento, en especial en el ámbito de lo *social*.

Esto último explica, junto al hecho de que se centre en el estudio de *lo humano*, la razón de por qué a veces es difícil distinguir el trabajo de un sociólogo del de un antropólogo social o el de un médico forense del de un antropólogo forense o el de un arqueólogo del de un historiador de campo.

Desde el punto de vista de la organización para quien trabaja, parece muy concreta la función de un antropólogo físico -a quien vemos en películas o noticiarios ayudando a la policía a aclarar crímenes- o un arqueólogo, alojado profesionalmente en alguna universidad o museo o bajo la figura excesiva y simbólica de un *Indiana Jones*.” (León, 2013)

Sin embargo, cuando se trata de la intervención antropológica en las empresas contemporáneas, esta se torna en significativa:

“Desde hace décadas, la antropología ha ido insertándose en la gestión empresarial, unas veces de manera silenciosa otras de modo declarado. Ya es normal leer acerca de la *antropología de empresa* o la antropología llevada a los negocios. También es habitual oír de marketing antropológico, marketing etnográfico, antropología de las organizaciones, antropología corporativa o antropología industrial (denominación que este humilde blog utiliza). (León, 2013)

Esta profusión de denominaciones es preocupante, como parte de otra polisemia inesperada, sin embargo el académico Jordi Roca (2008) señala que: “si bien en sentido estricto deberían hacer referencia a campos u objetos/sujetos de investigación diferenciados, en realidad acaban funcionando como expresiones sinónimas cuyo uso depende más bien de tradiciones nacionales y de énfasis más o menos particulares.”

Respecto a la transdisciplinariedad, es inevitable referirnos a Edgard Morin y el Pensamiento Complejo, porque estamos tratando nociones como Antropología, Sociología, Historia, Psicología, aplicados al Marketing y otras que el Maestro refiera como Pensamiento Complejo. Asimismo, nos remitimos en términos de Transdisciplinariedad al siguiente texto



“Corresponde a Basarab Nicolescu una comprensión de la transdisciplina que enfatiza el “ir más allá” de las disciplinas, trascenderlas. La Transdisciplina concierne entonces a una indagación que a la vez se realice entre las disciplinas, las atraviese, -el a través de-, y continúe más allá de ellas. Su meta ha cambiado, ya no se circunscribe a la disciplina, sino que intenta una comprensión del mundo bajo los imperativos de la unidad del conocimiento.” (1996).

En efecto, por esa razón no nos anima una concepción unilateral, -como alerta Morin- investigar, compilar, deducir e interpretar una categoría como Antropomarketing o la vinculación entre Antropología y competitividad, que el blog aludido trata con una “mente abierta”: dos palabras poco frecuentes de ver unidas pero que tienen en realidad un vínculo “evolutivo” y lógico. Como instrumento explicativo y como instrumento operativo dirigido a la acción. Y en esto *leemos que Microsoft* es la segunda compañía con más antropólogos en plantilla del mundo, solo por detrás del gobierno de los EEUU. Y entre las primeras, *suenan también Intel, IBM o HP*, junto a *Citicorp, Walt Disney, Kodak o Boeing* ¿Antropólogos en la empresa? (León, 2013)

¿Cuáles son los *beneficios* más importantes que las empresas pueden obtener de la antropología dentro de su gestión? La formación y la experiencia de trabajo de los antropólogos los hace particularmente eficaces en:

- La *comunicación* en un mundo global
- Sortear prejuicios y reconocer *perspectivas* diferentes de enfoque y análisis
- Visión *estratégica* y holística, al ser capaces de ver “la foto en su conjunto”.
- Reunir, integrar, *analizar* y sintetizar datos
- Captación de *fondos* de manera estructurada (León, 2013)

Para finalizar y resumir: ¿qué puede hacer un antropólogo por mi empresa u organización? O ampliando el foco e para incorporar otras disciplinas con enfoques comunes como la sociología o la economía: ¿qué puede hacer un enfoque antropológico en la mejora de la gestión y rentabilidad de una empresa?

- Evaluar y adaptar las prácticas de grupos de trabajo, diseño de productos, entornos y estrategias de proyectos en un mercado cambiante y competitivo.
- *Analizar el uso de productos y servicios, la forma de pensar de los consumidores, el atractivo de la marca, los datos de investigación y las causas de motivación de empleados, clientes, asociados o donantes.*
- Mediar en las relaciones de trabajo y en las zonas de generación de conflictos para reducir los costes y aumentar la eficiencia.
- *Facilitar la comunicación efectiva con audiencias diversas, externas a la empresa y organización o personal interno así como las administraciones públicas y la sociedad en general.*
- *Organizar y gestionar proyectos grandes y complejos con actores que representan a una amplia gama de intereses.*
- Realizar evaluaciones objetivas, orientadas a objetivos y evaluaciones de riesgo.
- Redactar propuestas de presupuestos por proyectos y obtener patrocinios o subvenciones y detectar fuentes de financiación alternativas. (León, 2013)

Hemos marcado con cursivas las intervenciones de la Antropología en el Marketing empresarial, que es una poderosa herramienta de gestión para abastecer el mercado, satisfacer necesidades, deseos y demandas de los consumidores y las personas, elevar la calidad de vida de estas, y en resumen apostar por una sociedad más productiva y más satisfecha.

En resumen, inquieto lector, un Antropólogo hace Marketing en las Organizaciones Inteligentes, investigando al consumidor y a la persona, sus estilos de vida (actividades, expectativas, intereses, opiniones), su cosmovisión (ciudadanía, interrelaciones, felicidad), su genealogía (historia, procedencia, raíces, arraigo-desarraigo), y sus aspiraciones (logros, poder, filantropía, hedonismo, altruismo, autorrealización). Y un Mercadólogo hace Antropología investigando, descifrando, e interpretando las necesidades articuladas y no articuladas de la persona

consumidora, que es una tarea enorme y compleja con el propósito de ofrecerles satisfactores de valor para volverlas felices.

Hasta aquí, ensimismado lector, preguntémonos finalmente

¿Existe el Antropomarketing?

Analice y decídase.

## Bibliografía

- Arellano Cueva, Rolando. Marketing: Enfoque América Latina. Ed. Pearson, 2010.
- Assael, Henry. Conducta del Consumidor. Thomson Editores, 1998.
- Barrón, Josefina .Yo no soy tu. Ed. Planeta Perú S.A., 2012.
- Dubois, Bernard; Rovira, Alex. Comportamiento del Consumidor. Ed. Prentice Hall, 1998.
- Freud, Sigmund. Obras Completas. Ed. Biblioteca Nueva, 1981.
- Grande, Ildefonso. Crosscultural Marketing, Ed. Esic, 2003.
- Herrera, Camilo. [www.google.com](http://www.google.com).
- Iriarte Brenner, Francisco. Antropología. Fondo Editorial-Textos Universitarios, Rectorado UPIGV, 2000.
- Loudon, Michael; Della Bitta, Albert.[www.google.com](http://www.google.com).
- Rodríguez, Gustavo; Venturo, Sandro. Ampay Mujer! Ed. Santillana, 2009.
- Shiffman, León; Kanuk, Lazar. Conducta del Consumidor. Ed. Pearson, 2001.
- Silva Santisteban, Luis. Antropología. Fondo Editorial de la Universidad De Lima, 2000.
- Wolf, Werner, 1953.Psicología. Introducción a la Psicología. Breviarios del Fondo de Cultura Económica, 1953, Reed. 1970.

## Webgrafía de la lectura seleccionada

- Agrivalca R.; Canelón S. [acanelon@gmail.com](mailto:acanelon@gmail.com) / [acanelon@ucab.edu.ve](mailto:acanelon@ucab.edu.ve)
- Alcaide, Carlos. [www.jcalcaide.com/general/antropologia-y-marketing/](http://www.jcalcaide.com/general/antropologia-y-marketing/)
- Anthropology Inc. The Atlantic, March 2013.
- [Antrial.wordpress.com/.../](http://Antrial.wordpress.com/.../)
- Basarab, Nicolescu. Transdisciplinariedad.
- Bell, Genevieve. Intel's cultural anthropologist. CNN Money- Fortune, September 2011.
- Cavani Grau, Carlos. Antropomarketing Holístico: Naturaleza y Fundamentos. Revista Horizonte Empresarial. FACEE URP, 2012.
- Fidalgo, Javier. "Antropología Industrial" y que está directamente relacionada con el contenido de Antropomarketing Holístico: Naturaleza y Fundamentos. Éste artículo: "Design Thinking: contrate a un Antropólogo".
- Roca, Jordi y Girona. ¿"Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal) llamada cultura de empresa". [Antrial.wordpress.com/.../](http://Antrial.wordpress.com/.../)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**Propuesta de Fidelización  
en el sector hotelero en Morelia,  
para la competitividad de Michoacán.**

*Dr. Javier Chávez Ferreiro  
Instituto Tecnológico de Morelia.*

*Dr. h. c. Luis Calderón Aguirre  
Instituto Tecnológico de Morelia.*

*Dr. Miguel Ángel Guitrón Vargas  
Instituto Tecnológico de Morelia.*

**Morelia, México.**

## Resumen

El presente estudio está encaminado a detectar cuántos de los hoteles, con clasificación de 4 y 5 estrellas y de categoría especial o boutique, de la ciudad de Morelia están trabajando con programas de promoción de fidelización, es decir, programas estructurados orientados a los huéspedes que repiten su estancia en un mismo hotel, definiendo este concepto como fidelidad interna (al hotel).

También está encaminado a detectar el porcentaje de repetición de los turistas en sus visitas a la ciudad de Morelia, definiendo esto como fidelidad externa (al destino).

En la actualidad no hay estadísticas registradas, fiables y de libre acceso para los hoteleros acerca de la *fidelización hotelera en Morelia*, tan sólo con estos datos se pueden diseñar campañas de marketing y promoción muy eficientes y a bajos costos, con lo cual la industria hotelera de Morelia puede verse fuertemente beneficiada. Al saber los hoteleros la situación real de *fidelización al destino, Morelia*, y la situación de *fidelización hotelera* en la misma ciudad, pueden aprovechar este nicho de oportunidad para incrementar la competitividad de sus hoteles.

En cuanto a la metodología de la investigación, el presente estudio es *cuantitativo*, puesto que lo que se quiere determinar es el número preciso de hoteles con programas de fidelización y el porcentaje de fidelización de los turistas hacia Morelia como destino turístico. Siendo la variable dependiente *la fidelización en el sector hotelero en Morelia como propuesta de mejora de la competitividad*; y las variables independientes *la fidelidad interna (al hotel) y la fidelidad externa (al destino)*. También se definieron su concepto, dimensiones e indicadores.

**Palabras Clave:** Fidelización, competitividad, sector hotelero.

## Introducción

La ciudad de Morelia, Michoacán cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, siendo un destino a un máximo de 4 horas de las principales ciudades del centro del país, lo que la hace una opción atractiva para los turistas carreteros de fin de semana o estancias cortas para puentes y pequeñas vacaciones de una semana.

Por otra parte, Morelia cuenta con un aeropuerto internacional, el cual recibió en año de 2008 a 524,200 pasajeros, mientras que para 2009 recibió a 447,600 pasajeros, según datos publicados por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP). Dicho aeropuerto cuenta con vuelos domésticos a las ciudades de México, D.F., Tijuana y Monterrey; y con vuelos internacionales a Houston, Chicago, Los Ángeles y San José, California. (Grupo Aeroportuario del Pacífico), 2010)

Otra de las importantes ventajas que posee Morelia como destino turístico es la proclamación de la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad el 12 de diciembre de 1991. (Bolsa Inmobiliaria Global., 2010)

También se distingue esta ciudad por ser sede de importantes festivales de música clásica, de cine, así como de importantes campeonatos de golf, entre otras actividades culturales.

Estas ventajas competitivas ocasionaron que los empresarios morelianos apuntaran sus esfuerzos hacia la industria turística, logrando colocar a Morelia entre los primeros destinos favoritos del país después de los destinos de playa, hasta el año 2007.

Sin embargo, diversos factores como

- la crisis económica mundial del 2008,
- el ataque de granadas del 15 de septiembre de 2008,
- la crisis de salud pública a causa de la influenza AH1N1 en 2009 y

- la creciente guerra entre el gobierno federal mexicano y el crimen organizado local, han generado un clima de inseguridad entre la población local, no sólo han parado este crecimiento, sino que ha llevado a un retroceso gradual y creciente, que ha vuelto a la oferta hotelera, excesiva a comparación de la demanda.

Esto ha llevado a guerras de precios, que sólo han logrado deteriorar la calidad tanto del servicio como de la infraestructura, por ello, es determinante dejar de lado estas estrategias perjudiciales a corto, mediano y largo plazo y encontrar soluciones que permitan a los hoteles lograr una ocupación suficiente a un precio justo para ambas partes.

La propuesta de esta tesis es describir la situación actual de los hoteles de Morelia, Michoacán, en cuanto a programas de fidelización con sus huéspedes.

### **Definición del problema**

Existe una falta de conocimiento del índice de fidelización de los huéspedes hacia los hoteles de Morelia. Es decir, los hoteleros morelianos desconocen cuántos de sus huéspedes vuelven a hospedarse repetidamente en sus hoteles. La falta de ésta información documentada y fiable provoca que los costos de promoción sean mucho más altos, puesto que el costo de atraer nuevos huéspedes siempre será más grande que el de atraer a huéspedes que ya conocieron el servicio proporcionado y con un esfuerzo de promoción focalizado a éste mercado la ocupación hotelera puede incrementarse de manera considerable.

### **Planteamiento del problema**

En una exploración inicial, entrevistando a algunos hoteleros morelianos, entendiéndose por hoteleros a gerentes y dueños de los hoteles, se concluyó que no hay seguimientos formales y registrados de cuantos huéspedes regresan cada

año a hospedarse en sus hoteles, ni tienen programas de promoción formales encausados a fomentar la repetición de la estancia de los turistas en un mismo hotel.

Por otro lado, investigando en la Asociación de Hoteles y Moteles de Morelia, en SECTUR (Secretaría de Turismo Estatal) y en el INEGI, no se logró encontrar estadísticas que hablaran la fidelización de los turistas hacia la ciudad de Morelia como destino turístico, es decir, cuantos turistas repiten su visita a Morelia.

Tener información fiable de estos dos factores combinados, la fidelización por parte de los turistas al destino y al hotel, puede ayudar al diseño de programas y campañas de promoción de la ciudad de Morelia y de sus hoteles mucho más eficientes y económicos que los actuales que se están utilizando.

### **Preguntas de investigación**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se plantearon las siguientes interrogantes.

### **Enunciado de la Investigación**

¿Cuál es la situación actual de los hoteles en Morelia, Michoacán en cuanto a programas de fidelización con sus huéspedes?

### **Preguntas Específicas**

- 1) *¿Cuál es el índice de fidelidad hacia los hoteles en Morelia?*
- 2) *¿Cuál es el índice de fidelidad hacia Morelia?*



## Objetivo general

Describir la situación actual de los hoteles en Morelia, Michoacán, en cuanto a programas de fidelización con sus huéspedes, así como determinar el índice de turistas que repiten sus visitas a dicha ciudad.

## Objetivos Específicos

- 1) *Obtener el índice de fidelidad de los huéspedes hacia los hoteles en Morelia.*
- 2) *Determinar el índice de fidelidad por parte de los turistas hacia Morelia como destino turístico.*

Tabla 1

### CONGRUENCIA METODOLÓGICA 1

Congruencia del planteamiento			
Titulo	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
La fidelización en el sector hotelero en Morelia como propuesta de mejora de la competitividad	Describir la situación actual de los hoteles en Morelia, Mich., en cuanto a programas de fidelización con sus huéspedes.	1) Obtener el índice de fidelidad de los huéspedes hacia los hoteles en Morelia.	1) ¿Cuál es el índice de fidelidad hacia los hoteles en Morelia?
		2) Determinar el índice de fidelidad por parte de los turistas hacia Morelia como destino turístico.	2) ¿Cuál es el índice de fidelidad hacia Morelia?

Fuente: Propia, basado en el marco teórico de esta investigación.

## Justificación

Permitirá aumentar la fidelización de los huéspedes de un hotel determinado, disminuyendo los gastos de promoción y venta y por consiguiente teniendo un mayor margen para invertir en la experiencia de servicio que ofrece el hotel.

- *Trascendencia para la sociedad:* La aplicación de los resultados del estudio, permitirá una estabilización de la demanda dentro de un hotel que llevará a un menor gasto de promoción para clientes nuevos, mayor inversión en la mejora del servicio que llevará a un círculo virtuoso que no sólo mejorará la economía del hotel, sino de la ciudad misma.
- *Los beneficiados de la investigación:* Los hoteleros de la ciudad de Morelia y a largo plazo ciudades similares que deseen aplicar estudios del mismo tipo para incrementar la competitividad en el sector hotelero.

Conocer la realidad de la fidelización por parte de los huéspedes hacia los hoteles de Morelia permitirá a los hoteleros enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevos programas que logren la lealtad de sus clientes y así poder planificar programas de promoción más eficientes.

Por otra parte, conocer el índice de fidelidad hacia la ciudad de Morelia como destino turístico por parte de los turistas que la visitan, permitirá al Municipio poner atención a este tema y planificar campañas eficientes que atraigan más al turista que repite sus visitas a esta ciudad, a pesar de las circunstancias sociales desfavorables que han rodeado a la misma.

En la actualidad no hay registros oficiales o estudios que nos indiquen el índice de programas de fidelización que se encuentran implementados en los hoteles de la ciudad de Morelia, Michoacán; y tampoco existen registros del índice de fidelización por parte de los turistas hacia Morelia como destino turístico. Por tanto, contar con esta información sería de gran utilidad para los hoteleros de la localidad, por un lado, dar a conocer la situación real del sector hotelero, si fuera el

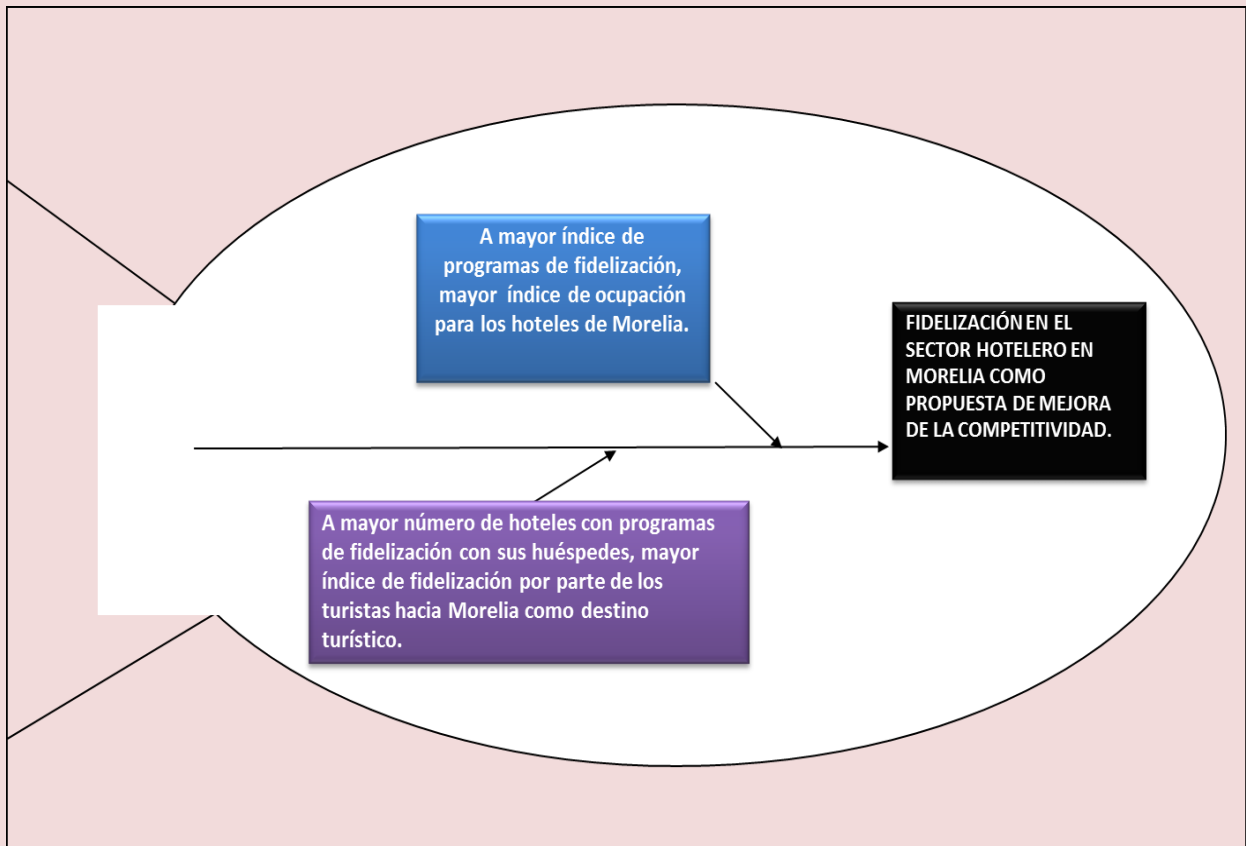
caso de que pocos hoteles contaran con programas establecidos de fidelización con sus huéspedes, ante esta carencia se mostraría un nicho de oportunidad.

Por otra parte, si fuera el caso que la mayoría contara con programas de fidelización entonces quedaría claro que los esfuerzos de promoción del sector se deberían enfocar en otra dirección.

En cualquiera de los dos casos, contar con información fidedigna y actual de la situación turística de la localidad, en cuanto al índice de fidelización de los turistas con respecto al destino y a los hoteles, será de gran ayuda en la toma de decisiones de dicho sector.

### Ilustración 1

**Diagrama sagital de la competitividad hotelera a través de la fidelización.**

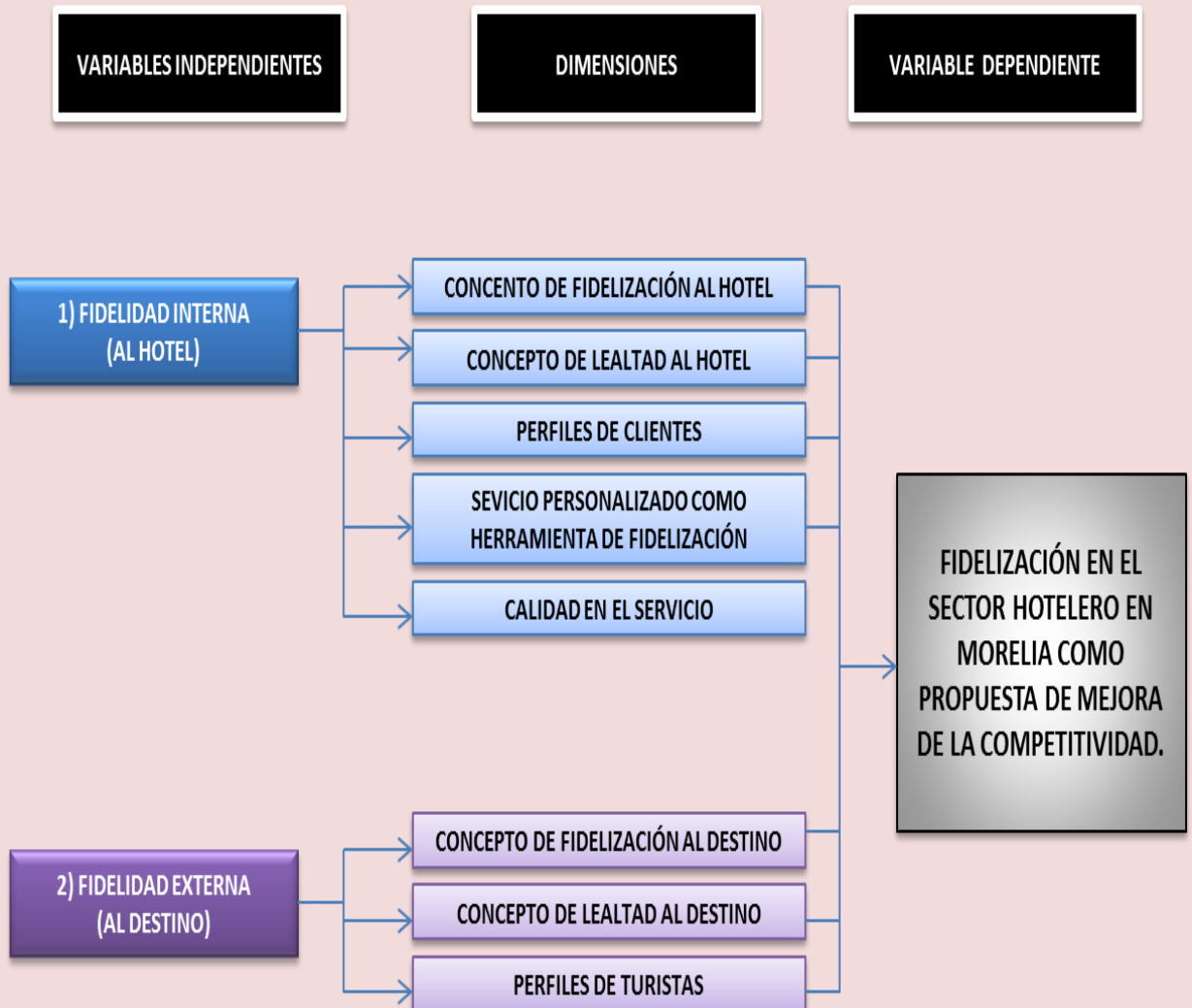


Fuente: Propia, basado en el marco teórico de esta investigación.

Diagrama específico de variables.

Ilustración 2

Diagrama específico de variables.



Fuente: Propia, basado en el marco teórico de esta investigación.

## Definición operacional de variables.

Tabla 2

### Operacionalización de las variables.

Variables Independientes	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión de Variables	Indicador de Variables	N° de Item
1) Fidelidad interna (al hotel).	Fidelidad		1.1) Concepto de fidelización.	Marketing.	1
				Turismo.	2
				CEM (Customer Experience Management).	3
				Inbound / Outbound Marketing.	4
				CRM	5
				Marketing Relacional.	6
				Matriz de Fidelidad.	7
				Factores Claves de Fidelización.	8
				Plan de Fidelización Rentable en 5 pasos.	9
			1.2) Concepto de lealtad.	Modelos de antecedentes de la lealtad del Huésped.	10
			1.3) Perfiles de clientes.	Perfil de turista.	11

			1.4) Servicio personalizado como herramienta de fidelización.	Servicio.	12
			1.5) Calidad en el servicio.	Calidad.	13
				Tabla de Literatura relevante sobre la Calidad de Servicios desde la perspectiva de Management.	14
				El papel del motivo de viaje en el impacto de la calidad de servicio de los hoteles sobre la satisfacción y la lealtad de los clientes.	15
				Escuela Norte europea de Calidad de Servicio.	16
			1.6) Modelización en el Servicio.	Escuela Norteamericana de Calidad de Servicio.	17

2) Fidelidad externa (al destino).			2.1) Concepto de Fidelización.	CVDT (Ciclo de Vida de un Destino Turístico)	18
				Fidelización en la madurez de un destino turístico.	19
				Revisión literaria de la Fidelidad.	20
				Categorías de Fidelidad.	21
			2.2) Concepto de Lealtad.	Satisfacción y <i>lealtad</i> en servicios turísticos.	22
				Formación de la <i>lealtad</i> en el turismo.	23
				Determinantes de la <i>lealtad</i> .	24
			2.3) Perfiles de Turistas.	Modelo de Lealtad.	25
				Perfil de turista.	26
			Variable Dependiente	Definición Real	Definición Operacional
Fidelización en el sector hotelero en Morelia como propuesta de mejora de la competitividad.					27

Fuente: Propia, basado en el marco teórico de esta investigación.

## Estado del arte de la fidelización hotelera.

Tabla 3

### Estado del arte de la fidelización hotelera.

Dimensión de variables (variables independientes).	Indicador de Variables	N° de Item	Autor	Nombre del estudio	Páginas	Conceptos
1.1) Concepto de fidelización.	Marketing.	1	Moreno, Marcelo.	"Marketing Turístico: La fidelización del cliente-turista".	Artículo entero.	Marketing.
	Turismo.	2				Turismo.
	CEM (Customer Experience Management).	3				CEM (Customer Experience Management).
	Inbound / Outbound Marketing.	4				Inbound / Outbound Marketing.
	CRM	5				CRM
	Marketing Relacional.	6				Marketing Relacional.
	Matriz de Fidelidad.	7				Matriz de Fidelidad.
	Factores Claves de Fidelización.	8				Factores Claves de Fidelización.
	Plan de Fidelización Rentable en 5 pasos.	9				<a href="http://www.daemonquest.com/es/sectores/turismo_y_ocio">http://www.daemonquest.com/es/sectores/turismo_y_ocio</a>
1.2.) Concepto de lealtad.	Modelos de antecedentes de la lealtad del Huésped.	10	Zamora, Jorge; Vázquez, Arturo; Morales, Fernanda; Cisternas, Carolina.	"Proceso de la Lealtad del huésped".	201	1) Modelo de antecedentes de la lealtad del huésped.



1.3) Perfiles de clientes.	Perfil de turista.	11				
1.4.) Servicio personalizado como herramienta de fidelización.	Recursos Humanos en el sector hotelero.	12				
	Tabla de Literatura relevante sobre la Calidad de Servicios desde la perspectiva de Management.	13	Serrano, Ana María; López, María Concepción y Gómez, Raquel.	"Gestión de la calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones"	254	Tabla "Literatura relevante sobre la calidad de servicios desde la perspectiva del Management".
	El papel del motivo de viaje en el impacto de la calidad de servicio de los hoteles sobre la satisfacción y la lealtad de los clientes.	14	Moliner, C; Potocnik, K; Peiró, J.M.	"Relaciones de las dimensiones funcional y relacional de la calidad de servicio con la satisfacción y lealtad del cliente: el efecto modulador del motivo de viaje en hoteles".	Documento entero.	El papel del motivo de viaje en el impacto de la calidad de servicio de los hoteles sobre la satisfacción y la lealtad de los clientes.
1.5) Calidad en el servicio.	Calidad.	15	Santomá, Ricard y Costa, Gerard.	"Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura"	2 a 17	Calidad
1.6) Modelización en el Servicio.	Escuela Norte europea de Calidad de Servicio.	16	Santomá, Ricard y Costa, Gerard.	"Calidad de servicio en la industria hotelera: Revisión de la literatura.	6,7	1) Escuela Norte europea de calidad de servicio.
	Escuela Norteamericana de Calidad de Servicio.	17				2) Escuela Norteamericana de calidad de servicio.

2.1) Concepto de Fidelización Externa (al destino).	CVDT (Ciclo de Vida de un Destino Turístico).	18	Martín, Diana.	"Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros".	Cap. 1	1) Ciclo de vida de un Destino Turístico. (CVDT)
	Fidelización en la madurez de un destino turístico.	19	Martín, Diana.	"Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros.	Cap. 2	2) Importancia de la fidelización del turista en la fase de madurez del ciclo de vida de los destinos turísticos. Importante ver conclusiones.
	Revisión literaria de la Fidelidad.	20	Martín, Diana.	"Caracterización de las formas de fidelidad del turista a un destino".	Artículo entero.	1) Fidelidad, revisión literaria.
	Categorías de Fidelidad.	21				2) Categorías de fidelidad.
2.2) Concepto de Lealtad al destino.	Satisfacción y lealtad en servicios turísticos.	22	Moliner, Gil y Ruíz.	"La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos".	Artículo entero.	1) Satisfacción y lealtad en servicios turísticos.
	Formación de la lealtad en el turismo.	23				2) Formación de la lealtad en el turismo.
	Determinantes de la lealtad.	24	Vergara, Andrea y Camarero, Carmen.	"El efecto moderador de la complejidad del servicio en la lealtad del cliente".	4 a 17	1) Determinantes de la lealtad.
	Modelo de lealtad.	25	Vergara, Andrea y Camarero, Carmen.	"El efecto moderador de la complejidad del servicio en la lealtad del cliente".	9	2) Modelo de lealtad.
2.3) Perfiles de Turistas.	Perfil de turista.	26	Centro de Investigación y Estudios del Tecnológico de Monterrey /CIETEC)	"Perfitur"	19 a 47	Perfiles de turistas.

Dimensión de variables (variable dependiente).	Indicador de Variables	N° de Item	Autor	Nombre del estudio	Páginas	Conceptos
Fidelización en el sector hotelero en Morelia como propuesta de la mejora de la competitividad	Competitividad	27	Chávez Ferreiro, Javier.	"Competitividad Internacional de las empresas agrícolas ubicadas en el valle de Zamora exportan fresa a los Estados Unidos de América".	44 a 72	Competitividad

Fuente: Propia, basado en el marco teórico de esta investigación.

## Universo de trabajo

Los hoteles de Morelia con clasificación 5 estrellas, 4 estrellas y categoría especial. Y los turistas que repiten sus visitas a dicha ciudad.

## Sujetos de la investigación

Los hoteleros de la ciudad de Morelia, Michoacán; con clasificación 5 estrellas, 4 estrellas y categoría especial, tomando una muestra significativa. Y los turistas que repiten sus visitas a dicha ciudad.

## Trabajos citados

Bolsa Inmobiliaria Global. (2010).

Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETEC). (2009). *Perfitur, Estudio del Turista que visita Michoacán, Resultados 2009*. Morelia: INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS MORELIA.

Chávez, J., Bonales, J., & Sánchez, G. (2007). *Competitividad Internacional de las Empresas Agrícolas ubicadas en el Valle de Zamora que exportan fresa a los*

Estados Unidos de América. Michoacán, México: Instituto Tecnológico de Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, UNAM.

Daemonquest. (13 de FEBRERO de 2010). *Daemonquest*. Recuperado el 13 de Febrero de 2010, de [http://www.daemonquest.com/es/sectores/turismo\\_y\\_ocio](http://www.daemonquest.com/es/sectores/turismo_y_ocio)

Grupo Aeroportuario del Pacífico). (2010).

Harvard Business School. (2005). *Harvard Business Essentials, Una guía para directivos ocupados, enfoques y conceptos para avanzar*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.

Magic of Mexico Specialist. (s.f.). <http://www.magicofmexico.com/MagicProductosESP-Abr11.pdf>. Recuperado el 23 de 08 de 2011, de <http://www.magicofmexico.com/MagicProductosESP-Abr11.pdf>: <http://www.magicofmexico.com/MagicProductosESP-Abr11.pdf>

Martín, D. (2009). "Caracterización del las formas de fidelidad del turista a un destino". *Turydes revista de investigación en turismo y desarrollo local*.

Martín, D. (s.f.). *Determinante estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros*. La Laguna: Servicio de Publicaciones Universidad de la Laguna.

Miralles, P. (2008). La modernización tecnológica, nuevo desafío del sector hotelero. 42-45.

Moliner, B., Gil, I., & Ruíz, M. E. (2009). *La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos*. Valencia: Universidad de Valencia.

Moliner, C., Potoknik, K., & Peiró, J. (s.f.). Relaciones de las dimensiones funcional y relacional de la calidad de servicio con la satisfacción y lealtad del cliente: el efecto modulador del motivo de viaje en hoteles. *R.E.M.E. Revista Electrónica de Motivación y Emoción.*, XIII(35-36).

Moreno, M. (2005). Marketing Turístico: La fidelización del cliente turista. *Crionet Internet y Marketing con criterio*. Córdoba, Argentina: Adam Smith Open Univesity.

Programa Magic of Mexico. (8 de 8 de 2011). [www.magicofmexico.com](http://www.magicofmexico.com). Recuperado el 8 de 8 de 2011, de [www.magicofmexico.com](http://www.magicofmexico.com): [www.magicofmexico.com](http://www.magicofmexico.com)

Sánchez, M. V. (2002). *La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*. Universidad Rovira i Virgili.

Santomá, G. (s.f.). *Calidad de Servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la Literatura*. Universidad Ramon Llull.

Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). *Gestión de la calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones*. Murcia: Universidad de Murcia.

Suptcia, local de ventas. San Luis Potosí. (23 de 8 de 2011). <http://www.robertexto.com/archivo8/public.htm>. Recuperado el 23 de 8 de 2011, de <http://www.robertexto.com/archivo8/public.htm>: <http://www.robertexto.com/archivo8/public.htm>

Vergara, A., & Camarero, C. (2005). *El efecto moderador de la complejidad del servicio en la lealtad del cliente*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Zamora, J., Vázquez, A., Morales, F., & Cisternas, C. (2004). *Proceso de Formación de la Lealtad del Huésped*. Chile: Universidad de Talca.

## **¿Pueden los gobiernos ser inteligentes?**

*Dr. Pablo Trejo Pérez  
Director Zona Norteamérica  
Consejo Iberoamericano de Administración*

**México.**

## Resumen

La Inteligencia es un proceso sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización. Al debatir sobre las definiciones de los tipos de inteligencia, las teorías y niveles de desarrollo organizacional, competitividad, sistemas, la secuencia del conocimiento, entre otros valiosos conceptos. De esa forma se darán pasos importantes para conocer cómo la inteligencia organizacional puede servir a la práctica de gobiernos eficientes y eficaces.

## Palabras clave

Inteligencia, organización, gobierno inteligente.

## Introducción

Hoy en día, hay un debate intenso en torno al concepto de *inteligencia*. Evidentemente, las ciencias administrativas no hacen oídos sordos a esta discusión y participan en este periplo aplicando el término a sus áreas de competencia: las organizaciones, tanto las privadas como las públicas. En ese sentido, nos dice la Administración que las empresas inteligentes son aquellas capaces de ofrecer productos (bienes y servicios) con atributos apreciados por sus clientes. ¿Y qué sucede con los gobiernos? Si aplicamos el concepto de *Inteligencia Organizacional* se tiene la oportunidad de dar una visión respecto a cómo puede adquirir, diseminar y utilizar información para crear ventajas competitivas. Mendelson y Ziegler en su libro *Los 4 Principios de la Empresa Inteligente* (1999), sostienen que una organización se desenvuelve en 4 dimensiones:

1. Información
2. Toma de decisiones.
3. Propagación del conocimiento.
4. Enfoque.

A estas características las denominamos *ventajas competitivas*. Por tanto, la inteligencia organizacional es aquella que crea ventajas competitivas. Pero surge el debate, ¿cómo creamos, antes, inteligencia?

En el presente texto veremos que la Inteligencia es un proceso sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización. A través de una revisión bibliográfica, observaremos el debate sobre las definiciones de los tipos de inteligencia, las teorías y niveles de desarrollo organizacional, competitividad, sistemas, la secuencia del conocimiento, entre otros valiosos conceptos.

Así daremos pistas sobre cómo la inteligencia organizacional puede servir a que se practiquen gobiernos eficientes y eficaces. Es decir, a que tengamos mejores gobiernos.

### **Definiendo la inteligencia**

Empecemos por algo tan básico como preguntarse ¿qué es eso que llamamos inteligencia? No es fácil definirla. Si indagamos un poco en la etimología de la propia palabra se encontrara en su origen latino *inteligere*, compuesta de *intus* (entre) y *legere* (escoger). Por lo tanto se deduce que ser inteligente es saber elegir la mejor opción, entre las que se estén analizando, para resolver un problema. ¿Pero cómo saber qué elección es mejor? ¿Es lo mismo ser sabio que inteligente? ¿Una persona culta es una persona inteligente? La sabiduría es la posesión de conocimiento, el saber cosas. En la inteligencia se utilizan las cosas que sabemos, aun así podemos saber muchas cosas y no ser capaces de resolver

un determinado problema. Según la Real Academia de la Lengua Española (2010), un individuo culto es un conjunto de conocimientos. Por lo tanto, una persona culta, no implica que sea más inteligente que otra inculta. Por otro lado, tampoco hay que confundir la inteligencia con memoria. Existen muchas personas con grandes capacidades técnicas y que también pueden recordar muchos conceptos, aunque sin la necesidad de comprenderlos. Sin embargo, y dado que no es motivo de este ensayo debatir sobre la inteligencia como concepto, sin embargo, ¿qué es la inteligencia?, sin temor a equivocarnos podemos responder a esta pregunta, con la palabra *habilidad*, que es una cualidad humana.

### **La inteligencia y las organizaciones**

Ahora bien, si aceptamos que la inteligencia es una cualidad humana, queda la pregunta ¿cómo podemos hablar de transferir esa cualidad a un producto humano? El debate sobre la posibilidad de que exista inteligencia más allá de la mente humana, se traslada a otros ámbitos de la Ciencia. Hagamos caso a la sabiduría popular: *dos siempre piensan mejor que uno y tres mejor dos*. En sí, en las ciencias administrativas, se habla de *Inteligencia Organizacional*, referida a aquella organización que aprende, que está orientada hacia alguna dirección y que tiene capacidad de innovación. El concepto de *inteligencia organizacional* usa las teorías del aprendizaje organizacional y de la planeación estratégica, además de la inteligencia individual como plataformas para proveer una visión respecto a cómo las organizaciones pueden adquirir, diseminar y utilizar información para generar una respuesta que facilite la creación de ventajas competitivas.

Así, podemos entender a la *Inteligencia Organizacional* como la capacidad para el establecimiento de sistemas, roles y herramientas para la captación, almacenamiento y análisis de la información de carácter estratégico para la organización.

No es estéril este debate sobre la posibilidad o la certeza de que una organización pueda ser inteligente: las organizaciones al concebirlas como imagen de las personas, permiten abrir un escenario donde se puede reflejar la “habilidad” de la



organización con base en las múltiples inteligencias que posee el ser humano, transformando tanto a la organización como a sus componentes, para que se puedan potenciar y utilizar en un momento determinado. Tal cual lo menciona Peña (2006), esta nueva concepción permite contemplar un nuevo modelo acerca de la *Organización Inteligente*, donde cada inteligencia tendrá una capacidad específica que contribuirá a la gestión del conocimiento, donde el aprendizaje es piedra angular de su diseño.

Hagamos un recorrido de las diferentes inteligencias y sus conceptos:

1. *La Inteligencia Estratégica* es la capacidad que tiene una organización para reunir, evaluar, validar y analizar la información relativa a su negocio y su entorno, obteniendo de manera sistemática y ordenada información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para su orientación estratégica y la toma de decisiones. En otras palabras, es la capacidad de una organización para crear, generar, difundir y compartir conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente al entorno. La Inteligencia Corporativa está encaminada hacia la toma de decisiones de manera efectiva, como resultado del conocimiento y aprendizaje generado y adquirido a través de la experiencia, derivado de la información interna procedente de su talento humano, procesos, cultura, productos, experiencias individuales y grupales, éxitos y fracasos; e información externa, como análisis de tendencias, clientes, proveedores, competidores y otros.
2. *Inteligencia Competitiva* es definida como la capacidad que tiene la organización para entender los cambios que suceden en el entorno y la manera como los afronta y resuelve, buscando generar una ventaja competitiva. La Inteligencia Competitiva no solo analiza a los competidores sino a todos los posibles entornos de la sociedad con los cuales interactúa la organización, buscando constantemente la posibilidad de generar un producto y/o servicio inteligente que permita una ventaja en alguno de los entornos analizados.

3. La *Inteligencia de Información* se define como la capacidad de aprovechamiento de la información con base en la orientación y desarrollo de los sistemas de información y comunicación hacia la gestión del conocimiento en la organización, contemplando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información como infraestructura soporte del aprendizaje organizacional. La Inteligencia de Información debe captar, procesar y transmitir la información en tiempo real para una oportuna toma de decisiones. En general, tiene como objetivo:
- Respalda las operaciones empresariales.
  - Respalda la toma de decisiones gerenciales.
  - Respalda la ventaja competitiva estratégica.
  - Contribuir a la automatización de actividades y procesos en las empresas.
  - Llevar la información de manera oportuna y adecuada a las instancias de la empresa que así lo requieran.
  - Proporcionar un diagnóstico de la empresa en un momento dado.
  - Dar elementos de juicio para realizar pronósticos para la empresa.
  - Creación de sistemas de información acordes con las necesidades organizacionales.
  - Hacer accesible la información del negocio a las personas de la organización cuando sea pertinente.
4. La *Inteligencia de Operaciones* se define como la capacidad que tiene la organización para la investigación y ejecución de todas aquellas acciones tendientes a optimizar la productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, tanto de productos como de servicios.
5. La *Inteligencia de Mercados* se puede definir como la capacidad que tiene la organización para identificar las necesidades y deseos de los clientes en un mercado determinado, para estructurar un proceso social, dirigido a satisfacer dichas necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, mediante la creación de un intercambio libre y competitivo de productos y servicios. La Inteligencia de Mercados se refleja claramente en las áreas

tradicionales de la organización como ventas, mercadeo y en una forma más avanzada en el área de marketing.

6. La *Inteligencia Creativa y de Innovación* se puede definir como la capacidad de estructurar procesos orientados a la resolución de problemas y al diseño y desarrollo de productos, a través de técnicas que permitan aprovechar el potencial creativo del talento humano residente en la organización, tal cual lo piensa Nonaka (1996). La creatividad reposa en la mente de las personas, y a través de diferentes técnicas se puede potenciar y plasmar en la realidad con productos y servicios. La habilidad para aprender es la piedra angular que da soporte al proceso creativo, ya que al conocer y mejorar el proceso de aprendizaje se incrementa proporcionalmente la creatividad. La combinación de la habilidad de aprender con las habilidades de pensar, gravar en la memoria y recordar contribuyen a generar un entorno adecuado y flexible, donde el proceso creativo no sigue una secuencia o un procedimiento forzoso, sino donde “la mente salta y pasa por cada una de las habilidades necesarias hasta dar como resultado la obra creativa que se había propuesto, encontrar la solución de un problema o tomar alguna decisión necesaria”.
7. La *Inteligencia Social* se puede definir como la capacidad de la organización para asumir obligaciones y compromisos legales, éticos y morales, a nivel nacional e internacional, que se derivan de los impactos en los ámbitos sociales, laborales y medioambientales, generados por la actividad económica de la organización; analizando sus tendencias negativas y positivas, y su inferencia en el entorno organizacional.
8. La *Inteligencia Intraorganizacional* se puede definir como la capacidad que tiene la organización para crear una percepción precisa de sí misma, construyendo una comunidad y una persona para sí, generada a partir del talento humano que la compone.
9. La *Inteligencia Financiera* se podría definir como la capacidad de gestionar la información y conocimiento financiero necesarios para garantizar la

supervivencia, solvencia y crecimiento de la organización. Estratégicamente, es un proceso analítico que transforma datos en conocimiento financiero relevante y preciso; brindando información sobre la posición financiera de la empresa, su desempeño y su capacidad de desarrollo. La Inteligencia Financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con el talento humano, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios. La Inteligencia Financiera incluye la planificación financiera, responsabilidad financiera y supervisión financiera.

10. La *Inteligencia Interorganizacional* se puede definir como la capacidad que tiene una organización para constituir relaciones justas, equitativas, transparentes y en beneficio mutuo con otras organizaciones de manera que mejore y complemente sus competencias centrales y le permita hacer frente a los desafíos del ambiente de manera más rápida y competitiva. Las organizaciones dependen crecientemente de otras organizaciones para preservar su propia existencia, para acceder a información, a recursos y a nuevas tecnologías, para canalizar sus productos hacia los clientes, y para múltiples aspectos de su operación cotidiana.

### **Los gobiernos inteligentes**

Hablar de *gobierno inteligente* sonará a un oxímoron, pero si intentamos pasar de la semántica, podremos dar con algunas propuestas sobre cómo la inteligencia puede ayudar a las organizaciones públicas. Empecemos diciendo lo obvio: un gobierno es una organización. Lo deseable sería que tuviera todas las características que hemos mencionado hasta ahora. Pero hay algo que hace la diferencia entre una organización privada y una pública: la ciudadanía es más exigente y los problemas que enfrenta son más complejos y requieren solución inmediata, dado que vivimos en un mundo globalizado donde la *rapidez* es la norma. Por lo tanto, los gobiernos deben ser cada vez más inteligentes.

La burocracia pública nació con el propósito de asegurar el cumplimiento de lo ya previsto, desde una perspectiva en que se creía que los problemas ya estaban definidos. Sin embargo, esa no es la situación que enfrentan actualmente los gobiernos. Las necesidades ya no son visibles y la gente discrimina el voto según el alcance de los comicios que pueden ser locales o nacionales, es decir, el entorno se ha vuelto mucho más complejo e imprevisible, tanto en lo que hay que hacer como en lo que la ciudadanía quiere o espera de sus dirigentes. La burocracia gubernamental, tal como fue pensada originalmente, con estructuras funcionales, jerárquicas e inflexibles, resulta anacrónica para cumplir satisfactoriamente las demandas planteadas por unos ciudadanos exigentes y por un entorno cada vez más globalizado. Se ha de pensar, entonces, en un gobierno más estratégico, más horizontal y más adaptativo, y muy especialmente que utilice, como la savia que discurre por sus venas, la información y el conocimiento para conseguir sus objetivos públicos.

El gobierno es una trama de organizaciones muy intensivas en el uso del *conocimiento*. Y es interesante llegar a esta parte. Nuestro punto aquí es que el conocimiento es lo que lleva, de manera obligada a redefinir la organización gubernamental y los servicios públicos (Prescott y Gibbons, 1993). A veces, cuando se escucha a algunos funcionarios, parece que olvidasen esta realidad tan obvia. Las organizaciones públicas son grandes productores y consumidores de conocimiento. Su utilización *inteligente* es la que permite generar valor público en sus actuaciones. El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de sus servicios, regulaciones y otras acciones. El valor público supone tanto que el gobierno lo haga con eficiencia y eficacia, como con legitimidad (Porter, 1998). Es decir que produzca buenos servicios y resultados y, por sobre todo, que lo haga generando confianza. Esto es lo que diferencia a un gobierno de una empresa.

En los últimos años, los gobiernos han empezado a introducir en sus actividades las tecnologías de la información y la comunicación, TIC. Sus aplicaciones se han destinado mayoritariamente a aumentar la eficiencia y la efectividad de la

administración interna; agilizar el proceso de prestar servicios públicos a los consumidores de esos servicios; y, específicamente, prestar apoyo de la administración pública a la actividad empresarial. Aunque estas novedades sean positivas por su intención y sus efectos iniciales, no tienen mucho que ver con una percepción de los gobiernos de sí mismos como “organizaciones de conocimiento” reales o potenciales que se preocupan de recoger, crear y utilizar conocimientos para que se vea favorecido el desempeño de sus funciones.

Pese a las diferencias que existen entre el gobierno y la actividad empresarial, por lo que respecta a sus objetivos, las administraciones públicas de todos los niveles, de modo semejante a las organizaciones empresariales, deberían sentir la necesidad de modernizar sus estructuras internas y acceder a las fuentes de conocimientos tácitos o explícitos que residen dentro y fuera de esas administraciones. Todavía no está del todo perfeccionado un tipo de gobierno que canalice conocimientos hacia sus actividades, incluidas la adopción de decisiones, la formulación y aplicación de políticas y la prestación de servicios de forma más eficaz e interdisciplinaria, pero los desafíos y las oportunidades, así como los principios subyacentes y las directrices básicas de esta evolución ya pueden entreverse hoy. Algunos gobiernos de los países desarrollados, cosa que debería comenzar a clarificarse en nuestro país, ya han empezado a prestar mayor atención al modo en que el conocimiento difiere, por un lado, de las iniciativas tradicionales de gobierno electrónico y, por el otro, de la información, así como al mejor modo de recoger, transmitir y utilizar conocimientos.

Es así que surge la pregunta, cómo elabora un gobierno *conocimiento*. Más allá, cómo adquiere la *habilidad* para adquirir conocimiento. Muchos teóricos y analistas (Porter, 1979 o Achard, 1996) han dedicado importantes esfuerzos en comprender esto. Incluso, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) bautizó a este proceso como la *gestión del conocimiento* (CEPAL, 2002). ¿De qué trata la gestión del conocimiento?

Aunque el conocimiento existe desde los inicios de la humanidad, incluso hoy, en los tiempos de Internet, continúa la dificultad de definirlo y comprenderlo. Tal vez

porque, al pensar en personas poseedoras de conocimiento, la asociación con dueños de la información o depositarios de datos es inmediata, generando todavía conflictos en torno a la esencia del significado de las palabras “dato”, “información” y “conocimiento”, que son, muchas veces, usadas como sinónimos. Sin embargo, una rápida consulta a cualquiera de estos conceptos nos dará una idea clara al observar que va más allá de sinónimos, son conceptos *dependientes* unos de otros:

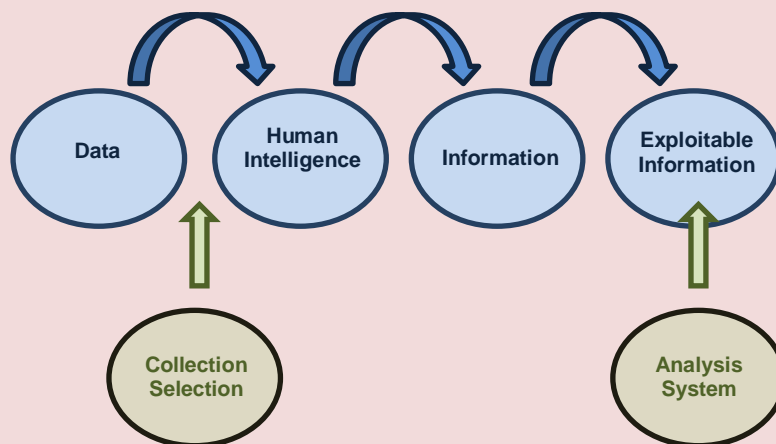
- Los datos son registros icónicos, simbólicos o lingüísticos, por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones. Es decir, que los datos en sí, carecen de significado y no tienen uso. Son los elementos constitutivos del conocimiento y son los hechos, representación o maneras simples de medir algún aspecto.
- La información es la materia asociada, estructurada de manera actual o potencialmente significativa. Es una interpretación de los datos basados en un cambio de las condiciones y en el paso del tiempo. La información se crea al asignar patrones, relaciones o significados a los datos. Lo que diferencia a los datos de la información es la dinámica, que entra en las organizaciones, formal o informalmente y es susceptible de variadas interpretaciones. El significado de la información depende de la utilidad que ésta incorpore y de la percepción y la necesidad de quien la reciba.
- El conocimiento normalmente se asocia al proceso de información como *comprensión*, es por eso que lo establece como: estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas. Es la información organizada dentro de un marco conceptual, un modelo, una perspectiva, un concepto o cualquier otra acción que permita comprender más claramente una situación. El conocimiento implica el *saber cómo*.

El siguiente esquema nos puede ayudar a comprenderlo.

Esquema # 1. *De los datos a la Inteligencia.*

**From Data to Intelligence  
The Information Cycle**

Fuente: P Archard, J. Bernat. *L'intelligence économique: Mode d'emploi.* ADBS Editions, Paris, 1998



Fuente: Peter Archard, *Modo de empleo de la inteligencia*, 1998, Paris.

Este paso de los datos al conocimiento no se puede dar sin lo que se conoce como la mente humana. Es decir, los procesos mentales de comprender e integrar los datos en las estructuras personales de conocimiento.

Los datos percibidos por el hombre, se interpretan a la luz de su experiencia. Aquello que el hombre interpreta en su actividad interna o psíquica, a partir de los datos, conforma su conocimiento, que no es transmisible directamente por tratarse de un proceso y de resultados, ambos internos. Para que el conocimiento que se ha formado en la persona se manifieste en la actividad externa (perceptible a otros), debe transformarse en alguna forma observable, cargada de significado y decodificable por los demás. Es, entonces, cuando se materializa en la información. Lo que se transmite es información, y al percibirla, el receptor la decodifica según su experiencia y genera su propio conocimiento. Por eso, Cruz-



Paz y García-Suárez (1994) definen la información como “la forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada”.

El conocimiento constituye un activo valioso de cualquier organización. Es así, la eficacia de las administraciones depende de que su conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente. Carece de valor si permanece estático. Sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transmitido o transformado.

Si hablamos de conocimiento científico, según Jorge Wagensberg (1997), este exige tres principios fundamentales:

1. *Objetividad*: el observador no debe o intentará evitar en lo posible alterar el fenómeno estudiado.
2. *Inteligibilidad*: El fenómeno debe poder ser representado de una forma más reducida. El azar, en ese sentido, sería una noción de la incompresibilidad.
3. *Dialéctica experimental*: El conocimiento científico es puesto a prueba por los experimentos. Si un conocimiento no soporta las pruebas es rechazado y remplazado por otro que si las soporta.

Ahora bien, un agudo lector podrá decir que en nuestro país la mayoría -cuando no todos- de los gobiernos municipales, por ejemplo, producen datos, poseen información y, sin duda, tienen conocimiento científico de la realidad social que les rodea. Aun así, ese mismo lector, distará mucho de catalogar a aquellos gobiernos como *inteligentes*. ¿Por qué? Principalmente, por aquello que sosteníamos en un principio: la inteligencia es una capacidad, es decir, un sistema integrado de *habilidades* que se manifiesta en las acciones para solucionar problemas o generar nuevos conocimientos que aportan valor a los productos, mediante el uso eficientemente de los conocimientos disponibles.

Es la paradoja del mundo contemporáneo: a pesar de la gran cantidad de datos, información y conocimiento, no podríamos decir que vivimos en un mundo inteligente. El teórico estadounidense Goleman (1996), sostiene que está paradoja

se presenta por la poca capacidad que tienen las organizaciones públicas de *aprender* <sup>\*\*</sup>.

El aprendizaje se manifiesta en la *conciencia social*, en la medida que permite asumir la educación como una función social realizada mediante canales formales e informales presentes en la sociedad y que puede adoptar por objeto, tanto a los individuos como a los diferentes grupos sociales, a las organizaciones y, por supuesto, a los gobiernos. Según Daveport (2001), el conocimiento se convierte en inteligencia mediante la comprensión de la experiencia. Esto sucede cuando se tienen las siguientes cuatro capacidades:

1. *Capacidad para involucrarse* de manera plena y abierta, en nuevas experiencias.
2. *Capacidad para reflexionar* sobre las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas.
3. *Capacidad para crear* conceptos que integren las reflexiones y observaciones en teorías lógicas.
4. *Capacidad de usar teorías* para hacer planes e implementar acciones.

Entonces, parece claro que el principal problema para que los *gobiernos* sean *inteligentes* radica en su *habilidad para aprender*. Entonces, para responder la pregunta *¿pueden los gobiernos ser inteligentes?* y que da título a este ensayo, diremos que sí; si pueden los gobiernos ser inteligentes siempre que tengan la habilidad de aprender.

Mucha de la crítica que enfrenta la teoría de la inteligencia organizacional radica en que tienden a ser laboratorios experimentales, en donde las respuestas a muchos problemas y asuntos prácticos están en constante proceso de solución. Además, en términos prácticos, y siguiendo con el ejemplo de las administraciones o gobiernos municipales, se podrá decir que dada la coyuntura establecida por nuestra constitución (donde un gobierno municipal dura 3 años), es muy poco el tiempo para aprender. La reciente reforma constitucional, que permitirá la

---

<sup>\*\*</sup> El aprender, lo que conocemos como aprendizaje, es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimientos (conceptuales, instrumentales y operacionales) como las habilidades, emociones, sentimientos, valores, y genera los suyos propios.

reelección de los alcaldes, podría terminar con este supuesto. Ahora, dado que podrán permanecer 12 años en el puesto, habrá tiempo para aprender. Por ello, nos parece pertinente el uso del concepto gobierno inteligente. También, dada la dinámica de las administraciones públicas mexicanas, reconocemos que el término enfrenta varios retos. Presentamos brevemente, en la siguiente tabla, el cómo, las administraciones públicas mexicanas, podrían hacerles frente:

Tabla 1. *Retos y propuestas para el aprendizaje en los gobiernos.*

Concepto	Problemática	Propuestas
<i>Las políticas internas</i>	Es común que las políticas internas impongan que el “quién” de una idea sea más importante que la idea misma.	<p>Construir una visión compartida y valores comunes.</p> <p>Promover la participación y sinceridad.</p> <p>Reconocer que no existen respuestas únicas.</p>
<i>El liderazgo o las jerarquías del “Poder”</i>	Las personas aprenden más cuando tienen un sentido de responsabilidad por sus acciones. Si no tienen ningún tipo de influencia sobre las decisiones que toman, su capacidad de aprendizaje disminuirá rápidamente.	<p>Utilizar técnicas de <i>mesa redonda</i> o gobierno corporativo.</p> <p>Enfocarse en los recursos claves, para evitar que todos compitan.</p> <p>Convertir a los directores en investigadores y diseñadores de programas de aprendizaje.</p>
<i>La dinámica coyuntural de lo urgente y lo necesario</i>	La administración pública se encuentra inmersa en la problemática diaria, por ello se olvida de plantear soluciones a los problemas de fondo.	<p>Decían los romanos: divide y vence. En particular, los directores ejecutivos deberían enfocarse en las oportunidades del futuro, en vez de enfocarse en los problemas del presente. La problemática diaria podría ser resuelta por los directores de área.</p> <p>Para saber qué es urgente y que es necesario, conviene utilizar la técnica del Árbol, conocida como Marco Lógico.</p>
<i>El factor tiempo</i>	En las administraciones públicas, se estila no hacer frente a múltiples necesidades debido al <i>poco</i> tiempo que se posee para atacarlas.	<p>Dar libertad a los individuos: cada persona en la organización es libre de identificar aquello que es más importante y debe ser capaz de decidir cómo lidiar con los conflictos potenciales.</p> <p>Un gobierno no lo puede todo ni lo sabe todo, por lo tanto se debe ser capaz de suministrar servicios de apoyo: la organización debe ayudar a las personas a obtener la guía y consejos de un experto.</p>

Fuente: Trejo Pérez, Pablo. 2014.

## Epílogo

Cabría señalar que las organizaciones públicas agregan valor a través del aprovechamiento de sus recursos intangibles -el conocimiento-. Desde el punto de vista de los gobiernos, los principales beneficios que pueden derivarse de utilizar los conocimientos de forma más eficaz e instituir la gestión del conocimiento en el sector público para obtener mejoras en memoria organizacional, aprendizaje, transferencia de experiencias, integración de información del exterior (en particular de los ciudadanos), planificación, adopción de decisiones, servicios públicos, potenciación de los funcionarios, eficiencia, transparencia, cooperación horizontal (entre servicios, ministerios y diferentes niveles del Estado) y potenciación del atractivo de las organizaciones públicas.

Por ello, en el futuro, cuando nos refiramos al gobierno inteligente, no debiera ser extraño escuchar hablar que, para crear valor público, se aplican en el gobierno estrategias para incrementar la innovación, la creatividad, el aprendizaje continuo, el trabajo colaborativo y la productividad. ¿Cómo hacer eso? Mendelson y Ziegler (1999), luego de investigar a 164 organizaciones de Europa, Estados Unidos y Japón, concluyeron que en la era de la información la *habilidad* de procesar grandes cantidades de información de una manera rápida y eficaz se ha convertido en un grave problema, y desarrollaron, para ello, un método eficaz que liga la información con la toma de decisiones.

- *El conocimiento de la información:* Esto incluye información sobre la dinámica de los clientes, las oportunidades tecnológicas y las acciones competitivas.
- *La arquitectura efectiva de la toma de decisiones:* asegurándose de que la toma de decisiones sea realizada al nivel correcto por la gente que tiene la mejor información y perspectiva.
- *La diseminación del conocimiento:* se realiza tanto a nivel horizontal como vertical, atravesando límites geográficos y durante todo el tiempo.
- *La organización enfocada:* luchando contra el exceso de información por

medio de limitar el ámbito de la empresa y simplificar estructuras y procesos.

En sí, estos cuatro puntos, aplicados a los gobiernos, buscan orientarlos para que conozcan qué activos intelectuales o intangibles poseen, estructurando mecanismos para medirlos y determinar un cierto valor del capital intelectual público, sobre todo, para estar al tanto de cómo y con quién se están formando los mismos, de esa forma podrán llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de los conocimientos poseídos por el conjunto de los organismos públicos.

### **Bibliografía utilizada para este ensayo:**

- ACHARD Pierre y BERNAT Jean Pierre. *Competitive Intelligence Guideline*. ADBS Editions, 1998.
- PAZ A, GARCIA-SUAREZ VM. *Fuentes de Información. Aspectos Teóricos*. Universidad Nacional Autónoma de México, 1994.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK, L., *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Editorial Prentice May, Pearson Educación, 2001.
- GOLEMAN D. *Inteligencia emocional*. Brockmann, 1996.
- MENDELSON Haim, ZIEGLER Johannes. *Los 4 Principios de la Empresa Inteligente*. Ediciones Deusto. 1999.
- NONAKA I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company*. Odford: Oxford University Press; 1995. p. 58.
- PELUFFO MB, Catalán Contreras E. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile. CEPAL, 2002.
- PEÑA, Alejandro. *Inteligencia de Negocios: Una propuesta para el desarrollo de las organizaciones*. Instituto Politécnico Nacional. México 2006.
- PORTER Michael. *The Competitive Advantages of Nations*. The Free Press. New York. 1998.
- PORTER; Michael. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. 1979.
- PRESCOTT, John y GIBBONS Patrick. *Global perspectives on competitive intelligence*. Editorial SCIP. Virginia, 1993.
- Real Academia de la Lengua Española, *Diccionario Panhispánico de Dudas*, Editorial Santillana, 2010.
- WAGENSBERG Jorge, *Ideas sobre la complejidad del mundo*, Tusquets Editores, 1985.

### **Otra bibliografía de interés**

- ARISTÓTELES. *La política*, Alianza Editorial, 1995.
- AYALA, F. MARTÍNEZ, D. *Inteligencia y Seguridad, Alternativas para el Futuro*. CIAP GALMA, 2008.
- CHAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. 2006.
- MOUFFE, Chantal. *El retorno de lo político*. Paidós. 1999.
- STONER, Janes y FRENAR, Glibur. *Administración e Inteligencia*. México. Pearson. 1996.
- WEBER, Max. *El político y el científico*. Alianza Editorial, 2001.

**Organizaciones inteligentes en la sociedad digital  
para una gobernanza y sustentabilidad competitiva**

*Dra. María Elena Acosta Velasco*

*México.*

## **Resumen**

Para asegurar una gobernanza y sustentabilidad altamente competitivas, es necesario, propiciar una gobernanza mundial, capaz de dar una respuesta cibernética a la sociedad digital y a las organizaciones inteligentes, es decir, aquellas que aprenden a aprender.

## **Palabras claves**

Gobernanza, organizaciones inteligentes, sustentabilidad, sociedad digital.

## **Introducción**

Las organizaciones inteligentes, se caracterizan por tener una cultura que hacen del aprendizaje organizacional una práctica continua, logran el aprender a aprender, aprender a emprender, aprender a innovar, hoy fortalecemos el aprender a gestionar, desarrollar y aprovechar las ventajas competitivas proporcionadas por la sociedad digital, para generar una cultura orientada hacia el aprendizaje con un conocimiento inclusivo, sin embargo ¿Cuál ha sido su relación con la gobernanza? ¿Las organizaciones inteligentes pueden dar respuesta en la sociedad digital para la gobernanza y sustentabilidad?

## **Organizaciones Inteligentes (aprenden a aprender)**

Una organización que aprende es aquella en la que todos sus integrantes hacen notar constantemente sus capacidades, crean patrones de pensamiento novedosos, encuentran mejores formas de hacer su trabajo y construyen diariamente las bases de su futuro (Senge, 2004). Otorgan poco peso a la autoridad jerárquica y se apoyan más en la red organizacional.

Para lograr que una organización aprenda, intervienen los siguientes. (Senge, 2004)

A. *Mediante las nuevas técnicas educativas* con modelos de simulación, para crear una infraestructura de aprendizaje que incluya:

- Experimentación práctica
- Construcción de la capacidad
- Difusión y estandarización apoyándose en la comunicación

B. *Conciencia* para alcanzar un desempeño de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones inteligentes. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo
- Resultados a nivel mundial (sistemas automejorables y autorrenovables)

C. Desarrollo alcanzado *en cinco disciplinas*:

1. Maestría personal (el qué y por qué y el cómo).
2. Mapas mentales (sacar paradigmas).
3. Construcción de visiones compartidas (imagen del futuro).
4. Aprendizaje en equipo.
5. El pensamiento sistemático.

A su vez la organización que incursione en el aprendizaje para convertirse en organización inteligente, debe contar con las siguientes características:



1. *Estructuras flexibles.* Mediante una comunicación horizontal y vertical, dan respuesta a la tecnología con la creación de estructuras tipo hipertexto crean equipos multidisciplinarios y permitan la innovación, también desarrollar estructuras hipertrébol, flexibles, se adapten a la realidad a distancia y virtual, competitivas “aprendan de los otros y los superen no quitar a nadie del camino”, y sistematicen la información en conocimiento.
2. *Desarrollo del rediseño del cambio.* Hoy es una exigencia cambiar pues la constante del cambio llevará a rediseñar el cambio para aprender a romper nuestro iceberg, manejar la inteligencia emocional, es decir, la relación entre la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal a efecto de lograr la empatía con el capital humano más importante “el ser humano”.
3. *Adaptarse a justo a tiempo.* Establecer un trabajo para y en orientado a justo a tiempo: eliminar el desperdicio, producir uno a la vez, mejora continua y respeto a las personas
4. *Propiciar el fomento de la inteligencia social.* Al ser entes sociales, es indispensable instaurar la fórmula de:
  - a. Inteligencias Múltiples + Inteligencia Emocional = Inteligencias Social e Inteligencia Accional
  - b. Lo cual implica lograr el fortalecimiento de la inteligencia lingüística verbal, lógico matemática, visual espacial, kinestésica corporal, interpersonal, intrapersonal, musical y la naturista. (Gadner, 1984)

A efecto de propiciar la inteligencia, es decir, la relación entre la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal a efecto de lograr la empatía con el capital humano más importante “el ser humano” y dar como resultado el manejo de la inteligencia social, capacidad para relacionarse con los otros en forma armoniosa y pacífica. La inteligencia social es una habilidad

innata de todos los seres humanos pero necesaria para desarrollar y lograr una mejor convivencia y una buena calidad de vida.

Nos permite tener en cuenta al otro y no guiarnos solamente por nuestro interés personal; disminuye nuestro afán de poder, nos hace más solidarios y facilita la integración a un grupo, lo que propicia una inteligencia accional, entendida ésta como la habilidad de las personas para accionar conocimiento.

En algunos individuos, esta capacidad es alta, al poder llevar a cabo dicho accionamiento sin necesidad de llevarlo a la práctica o simulándolo, sino pre-visualizando dicho acto, que permitan realizar acciones útiles que faciliten solucionar problemas.

*Establecer una cultura corporativa.* Propiciando valores compartidos a través de la capacitación parara hacerlos sentir partícipes en la construcción de las propuestas y posteriormente llevarlas a cabo con plena conciencia como parte del estilo de vida de la organización .Esto apoyará, el sentido de pertenencia para:

- a. Desarrollar la competitividad al aprender las praxis de los mejores
- b. Reforzar el comportamiento individual y de grupo mediante el reconocimiento social debido al desempeño de 360°

### **Sistema de gestión de la calidad**

Si bien el pensamiento sistémico es el eje central del cual se derivan organizaciones inteligentes como lo propone Peter Senge, sería importante analizarlo como una filosofía de vida a partir de su aplicabilidad. Para hablar de ella, es importante revisar las pautas culturales y sociales que de una forma u otra condicionan nuestro aprendizaje y nos hacen reaccionar como miembros de una determinada sociedad, en ciertos casos, de maneras similares.

Para ampliar un poco más el aspecto aprendizaje, el cual es un punto referido por Senge (2000), nos remitimos a nuestro sistema de gestión educativa occidental, el cual nos encamina a ciertas pautas de comportamiento, en donde se hace énfasis, de alguna manera, en posiciones fragmentarias de la realidad, en contraposición a una visión de calidad holística o de totalidad.

Es evidente la conveniencia de utilizar, solo por citar un ejemplo representativo, lo que pudiera ser una de las bases de gestión para el desarrollo de un pensamiento de calidad, y es el caso de los asiáticos, los cuales, a través de su filosofía de vida, enfocan el pensamiento y su análisis hacia una visión global en lugar de fragmentaria.

En relación a esta visión totalitaria y holística, sería importante proponer un modelo de calidad con base en la gestión inteligente que ayude para investigar si estamos dando pauta al esquema planteado con fundamento en los siguientes incisos. (Valdés, 1995):

- A. Cumplir con los requisitos.
- B. Establecer medidas preventivas.
- C. Asegurarse de la calidad.
- D. Minimizar los costos.

Con la finalidad de ser más explícitos, se desarrollan los incisos anteriores:

- A. *Cumplir con los requisitos.* Atrapados por la competencia y los constantes aumentos de precios, las empresas no consiguen muchos caminos que tomar para aumentar los beneficios y continuar creciendo. Por eso, es necesario que se gestione la calidad de forma eficaz. Adicionalmente, la calidad requiere que se produzca en las personas un cambio de actitud de largo plazo, un verdadero cambio en la forma de pensar y de actuar. En una organización donde este cambio se genera, no se necesitan programas de

incentivos para que las personas cumplan con los requisitos; simplemente, formará parte de su rutina diaria.

El compromiso y la comunicación eficaz por parte de la Alta Dirección, junto con el reconocimiento de que la mejora de la calidad es un proceso que nunca termina, son las claves para generar el cambio en una organización, por ello, es necesario dar respuesta a las normas de los sistemas de requisitos para la calidad, con esta base, se debe recopilar información precisa acerca de cómo se comporta en las empresas lo fiscal y el clima organizacional.

Sin embargo, desde el punto de vista de las auditorías fiscales, es necesario evaluar sistemáticamente el control interno así como el clima organizacional, es decir, valorar al “conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza de trabajo primordial para influir en su conducta para realizar la tarea” (Jones, 2003). Lo anterior con la intención de lograr un sistema integral que reúna a expertos para conocer si realmente se cumple con los requisitos desde el punto de vista de la normatividad de la calidad.

- B. *Establecer medidas preventivas.* Construir lineamientos para identificar, registrar, controlar, desarrollar implantar y dar seguimiento a las acciones preventivas, correctivas y de mejora continua del producto y del personal en la detección de procesos involucrados en el sistema de gestión de la calidad, así como los procesos gobernados y de soporte relacionados con la planeación estratégica llevada a cabo por el personal perteneciente a la organización.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos; crecer como personas y profesionales; y obtener mejoras económicas y de reto. El

personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabedores de que se está aprovechando el capital más importante de la organización “su gente”. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir el nivel de compromiso para aumentar el logro de resultados. (PNUD, 2005)

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción laboral que existe entre el personal que participa en una organización, esto se puede lograr al detectar los aspectos positivos que son bien manejados por la empresa, pero también al precisar los aspectos críticos divisados como detonadores de graves problemas organizacionales que, a su vez, son estimulados por la existencia de una relación endémica con la gobernanza y sustentabilidad. Al desaprovechar la oportunidad de correspondencia entre los conceptos involucrados en el proceso de medición y la corresponsabilidad por parte de los actores que intervienen en ellos, continua profundizándose el abismo entre éstos, lo que hace difícil rediseñar nuevas formas de cambio en la mentalidad de los individuos. Cada semana, cada día, millones de trabajadores alrededor del mundo conocen su despido inminente, la gente siente temor frente a la situación actual pues se atenta directamente a sus necesidades primarias ya que mantener el puesto laboral se convierte en la verdadera razón de ser del trabajo diario. La gobernanza en la sociedad civil no ha sido capaz, en este momento, de desarrollar y divulgar planes alternativos integrales que impulsen el aprender a aprender, a emprender e innovar a escala mundial, para construir un mundo más justo, responsable, solidario y sustentable en todos los ámbitos.

A su vez, para fortalecer una gobernanza competitiva, se requiere de una organización inteligente que, por un lado, planee con el modelo tipo Harvard (planeación desde inicio a un año máximo, estableciendo de objetivos, procesos, evaluación y realimentación) y, por otro lado, una planeación estratégica (planeación de un año a seis años máximo desarrollando el

cumplimiento de la visión, misión, valores compartidos, FODA, objetivos, estrategias, metas y toma de decisiones) a efecto de fortalecer notablemente las medidas preventivas y así dar respuesta a un sistema integral de gestión corporativa.

- C. *Asegurar la calidad.* Hacer bien las cosas desde el inicio implica, para una organización inteligente, que la calidad empieza con el rediseño del cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo. Luego convertirse en un agente de cambio al transmitir a través del ejemplo; no exija cambio, sea usted el cambio para poder llegar a rediseñar. En la actualidad, se busca la calidad de productos ofertados al mejorar la eficiencia de sus procesos. Directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas están inmersos en la inversión de fuertes sumas de dinero dirigidas a la implantación de sistemas de gestión, así como la contratación de consultorías, en general, que permitan la disminución de tiempos, costos y fallas en los productos finales. Se ve constantemente la oferta de complejos sistemas de indicadores que permitan la medición en tiempo real del estado en que se encuentran los diferentes procesos tanto internos como externos, además de conocer la satisfacción del cliente, con la finalidad de poder estar en posición de tomar decisiones eficaces.
- D. *Minimizar los costos o costes.* El manejo correcto tanto del dinero como de los activos es fundamental, y aquellas compañías que logran incluso reducir los costos son las que tendrán un éxito a largo plazo.

En principio, hay dos elementos básicos sobre los que se puede actuar:

1. Incrementar los ingresos.
2. Reducir los gastos.

Hablando de este último, podemos encontrar muchos aspectos de una empresa en los que se pueden economizar y optimizar recursos. Para

encontrarlos, son fundamentales herramientas como el análisis y la redefinición de la organización de la producción.

Las crisis económicas son las mejores oportunidades de redefinir la infraestructura de las empresas para que éstas puedan conseguir optimizar su eficiencia al realizar: cambios de filosofía, rediseño de estrategias, redefinición de funciones y redistribución de recursos. Al implementar y ejecutar lo anterior, pueden disminuir drásticamente costos de fabricación o de servicios cuando el mercado se estrecha.

Para reducir gastos hay muchos espacios sobre los que se puede actuar:

- El rediseño de normas operativas diarias, de departamentos y de funciones, la implantación de nuevos métodos, la sistematización de a través del uso de software y telecomunicaciones en todas las áreas de la empresa.
- Imponerse la filosofía de la flexibilidad en productos o servicios, en actividades operativas, departamentos y personal. Esto permite a la empresa buscar nuevos nichos de mercado u optimizar los recursos para producir lo mismo a menor costo.
- Evaluar, de modo continuo, procesos y situaciones cotidianas para reformular las estrategias empresariales y su implantación.
- Para reducir costos en la empresa, es preciso: detectar, prevenir y eliminar el uso excesivo de recursos en el proceso productivo. (Islas, 2000)

Los factores sobre los que la gobernanza debe actuar para reducir costos son:

- Diseñar estrategias para reducir los gastos. Es un gran desafío que implica estudios de los procedimientos de cada departamento para poder detectar las falencias en cada uno.
- Para reducir costos se recomienda en las organizaciones inteligentes: mejorar la calidad de la productividad, reducción del catálogo de productos, optimizar las líneas de producción, reducir tiempo muerto de máquinas y empleados, reducción de espacio del producto, reducción del tiempo de fabricación del producto, esto permitiría tiempos y movimientos más certeros y rápidos en esta era digital. (Islas, 2000)

## **Sociedad Digital**

En la actualidad, con base en el apoyo que proporcionan las redes, es indispensable dar una respuesta a la sociedad digital, es decir, propiciar una cultura que genere aprendizaje y fomente la habilidad para aprender de teorías, hechos, experiencias y transformarlos en *expertise*, para rediseñar un nuevo conocimiento cibernético. (Álvarez, 2008).

Esta declaración tiene que desarrollar los siguientes factores:

1. *Crear nuevas estrategias educativas*: establecer modelos de simulación que incluyan:
  - Experimentación práctica.
  - Construcción de habilidades y actitudes.
  - Difusión y estandarización apoyándose en la comunicación organizacional.



2. *Conciencia*: es obvio que sin plena conciencia de lo que implica alcanzar desempeños y resultados a nivel mundial mediante la interacción en redes (sistemas automejorables y autorrenovables) no será posible ser un *expertise*.
3. *Desarrollo*: en la sociedad digital cuando se logra la maestría personal (el que, cómo y por qué) se puede manejar la inteligencia emocional a efecto de empatizar y fomentar una comunicación y participación integral con el propósito de realizar programas presenciales y virtuales para la empresa.

La construcción de visiones compartidas (imagen del futuro) tiene como finalidad descubrir, a toda la organización, el futuro comprometiendo de sueños de grandeza y de incorporación a mercados altamente competitivos

Otra parte importante del desarrollo es el logro de aprendizaje en equipo (alto rendimiento) con la intención de propiciar una relación más eficiente y eficaz para cumplir con los objetivos (cognitivos, psicomotores y de clima organizacional), y así cumplir con las metas: porcentajes, números, estadísticas, costo beneficio.

Al igual, el desarrollo de la sinergia implica “el todo es más que la suma de sus partes”. O sea, cada parte al estar unida con otras generará más energía:

$2 + 2 = ¡5 ó más, plus, valor agregado, y responsabilidad social!$

4. *Filosofía*. Establecer conocimientos, valores compartidos y significativos para todos con la finalidad de incrementar las habilidades y actitudes de frente al multiculturalismo y diversidad.

Crear una sintonía entre capital, talento y procesos a realizar, e incrementar ambientes interactivos, de confianza, con apoyo presencial y virtual.

Con base a lo anterior es impostergable que las organizaciones inteligentes y la sociedad digital unan sus esfuerzos para dar respuesta a las organizaciones con gobernanza a efecto de fomentar la sustentabilidad.

### **Gobernanza y organizaciones inteligentes**

El concepto de *gobernanza* se ha vuelto muy popular en la teoría y la práctica de la Administración, se refiere a redes interorganizacionales, autoorganizadas, que complementan a las jerarquías y a los mercados como *estructuras de gobierno* en la asignación autoritativa de recursos, con ejercicio de control y coordinación (Rhodes, 1996), describe seis usos comunes del término gobernanza (aunque aclara que existen otros más): como *estado mínimo*, como *gobierno corporativo*, como *nueva gestión pública*, como *buen gobierno*, como *sistema sociocibernético* y como *redes autoorganizadas*. La reseña de los usos del término gobernanza podría extenderse indefinidamente, algo que no es el propósito de este artículo.

Las definiciones de Kooiman (2008), sostienen que gobernanza consiste en establecer relación entre:

- *Las redes autoorganizadas también gobiernan.* El gobierno ha perdido el monopolio de la función de gobernar.
- *Interacción de redes privilegiadas del gobierno.* Son los actores de cualquier unidad social con poder de acción, incluye a individuos, asociaciones, líderes, firmas, departamentos y organismos internacionales.

### **Gobernanza mundial sustentable**

Para propiciar una gobernanza mundial sustentable, primeramente se le tiene que entender como el conjunto de reglas donde se organizan las sociedades humanas a escala sectorial, regional y mundial; es un contrato mundial que da respuesta a las organizaciones inteligentes que aprenden; siendo ésta, una de las principales

vías para lograr la sustentabilidad. En la era actual, el conocimiento ha sido considerado como uno de los principales recursos para generar competitividad (aprender de los otros para superarlos y a nadie quitar del camino) y el perseguir una mejora continua. La gobernanza mundial sustentable es pieza clave para considerar a la organización que la practique un excelente lugar de trabajo.

La gobernanza, caracterizada por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua, consiste en reconocer y valorar la capacidad y el talento de los colaboradores pues son considerados el recurso más importante de la organización, los portadores de su *know how*, y del conocimiento diferenciado de otra de su mismo giro.

El conocimiento, las actitudes y los valores, forman parte del núcleo de gobernar. Hemos pasado de perder-perder, ganar-ganar, y ganar para compartir. Por esta razón, debe existir una gobernanza inteligente, como aquella que aprende a gestionar, desarrollar y aprovechar las ventajas proporcionadas por el conocimiento interno, haciendo de este, un conocimiento inclusivo. Esto implica pasar de la creatividad a la innovación para generar un aprendizaje continuo, y así tener la capacidad de capitalizar el conocimiento y formar a los colaboradores en un aprendizaje estratégico, por medio de la interacción de los individuos en grupos y equipos, y de esta manera expandir la capacidad de gobernanza

Dentro de este aprendizaje se incluye el fomentar la habilidad para aprender de eventos y transformarlos en *expertise* y nuevo conocimiento. El aprender a aprender marca la evolución de la gobernanza, ampliando sus posibilidades y abriendo las puertas a un amplio abanico de conocimientos.

De acuerdo con Garvin (1993), existen cinco procesos principales que llevan a cabo las organizaciones que aprenden y que se pueden aplicar a la gobernanza:

1. Realizar un diagnóstico y resolución sistemática de problemas, relacionados con el diagnóstico de los mismos.
2. Experimentar.

3. Aprender de experiencias previas.
4. Aprender de otros.
5. Transferir conocimiento a toda la organización y hacer inclusivo el conocimiento.

Por medio del aprendizaje obtenido en la gobernanza organizacional, característica fundamental de las organizaciones inteligentes, se fomentan competencias tales como el diálogo, la apertura, la participación, la comunicación efectiva, la colaboración y la adaptabilidad.

Sin embargo, el generar una gobernanza que aprende no es un reto sencillo, existen diversas barreras para impedirlo Álvarez (2008). Entre ellas se incluyen:

- Falta de autonomía gubernamental.
- Alta velocidad del cambio sin posibilidades para rediseñar cambios económicos, financieros, educativos y culturales.
- Falta de retroalimentación o retroalimentación pobre.
- Ausencia de una sustentabilidad.
- Ausencia de diálogo interactivo que contribuya al desarrollo económico y social.
- Ausencia de prácticas, procesos y sistemas que favorezcan la apertura de ideas y toma de decisiones equitativas.

Si se quiere favorecer este tipo de gobernanza, en primer lugar se debe asegurar una capacidad para gobernar flexible; es decir, contar con los elementos para estimular el aprendizaje continuo y que los principales líderes tomen decisiones donde se fomente la elaboración de estrategias y medios para generarlas. Además, es importante impulsen competencias tales como flexibilidad, adaptabilidad, cooperación y apertura, debido a que este enfoque se caracteriza por su naturaleza socio-crítica. Adicional a estos elementos, existen otras capacidades por desarrollar (Gairín, J. 2000):

- *Un claro compromiso por parte del equipo gubernamental para transmitir y permear la visión de organización inteligente.* Así como el aprendizaje continuo.
- *Procesos operativos y de capital humano.* Así como sistemas administrativos y de tecnología para soportar y favorecer el aprendizaje organizacional. Adicionalmente es importante fortalecer la comunicación interna.
- *Procesos de formación.* Gestión del desempeño, planes de carrera, capacitación, formación, y sistemas de recolección y análisis de información interna y externa (gestión del conocimiento).
- *Liderazgo estimulador del aprendizaje.* Los líderes pueden propiciar la existencia de una organización que aprende creando un ambiente propicio para ello. En primer lugar es importante brindar a los colaboradores apoyo y seguridad para que se le dé un lugar importante a la apertura de ideas y a la toma de riesgos, y para poder aprender de los errores para generar soluciones de gobernanza. Por otro lado, es importante por parte del líder propiciar una relación de confianza con su equipo de trabajo a través de la comunicación abierta de dos vías.

El ser una organización inteligente caracterizada por aprender de manera continua y permanente, trae consigo muchos beneficios. De esta manera se aprovecha y se potencia el talento de los colaboradores, se asegura una comunicación eficiente, se comparten responsabilidades de manera conjunta, al mismo tiempo se fomenta la innovación, el trabajo en equipo, la colaboración y se aumenta la productividad.

## Gobernanza, sustentabilidad y organizaciones inteligentes

La sustentabilidad es un término utilizado en diferentes contextos, pero en general se refiere a la *cualidad de poderse mantener por sí mismo, sin ayuda exterior y sin agotar los recursos disponibles.*

En la ecología, la sustentabilidad describe a los sistemas ecológicos o biológicos (como bosques, por ejemplo) que mantienen su diversidad y productividad con el transcurso del tiempo.

En el contexto económico y social, la sustentabilidad se define como *la habilidad de las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras generaciones.*

El desarrollo sustentable se utiliza en dos contextos diferentes:

- El primero, es una combinación de la sustentabilidad ecológica y socio económica, que consiste en mantener un equilibrio entre la necesidad del ser humano a mejorar su situación física y emocional, y la conservación de los recursos naturales y ecosistemas que sustentarán la vida de la futura generación.
- El segundo, se utiliza para describir proyectos de mejora en comunidades sin infraestructura, y se refiere a que, después de un tiempo introductorio de apoyo externo, la comunidad debe seguir mejorando su propia calidad de vida de manera independiente aunque el apoyo inicial ya se haya acabado.

La adopción de sistemas de tecnología inteligente para edificios, centros de datos y redes eléctricas, permite la recolección de datos y ayuda a resolver el impacto de la urbanización y la industrialización, pero los gobiernos y las organizaciones privadas tienen que asegurar que los procesos necesarios estén preparados para la gobernabilidad de estos sistemas.

El gobierno, los industriales y los responsables de políticas están conceptualizando la idea de una ciudad inteligente con un nuevo diseño urbano,

una mayor gobernabilidad metropolitana y modelos de inversión en infraestructura más equilibrados.

Bajo este concepto, las ciudades inteligentes estarán interconectadas con subsistemas tales como edificios inteligentes, redes eléctricas inteligentes, sistemas de transporte inteligentes, sistemas inteligentes de seguridad y protección, además de sistemas inteligentes de salud y educación a través de infraestructura de tecnologías de información y comunicación, TIC. (Álvarez, 2008).

A medida que las organizaciones se vuelven más conscientes de sus programas de responsabilidad social y realizan iniciativas y objetivos de salud ambiental, medio ambiente sostenible a través de ciudades y edificios inteligentes, la eficiencia energética es uno de los componentes críticos de su desarrollo sostenible, y estas iniciativas deberían permitir a las organizaciones alcanzar el objetivo de una comunidad conectada e inteligente con la ayuda de un sistema.

Al anunciar la importancia del aprendizaje de las dos disciplinas a las cuáles se refiere Senge (2004), uno: los *modelos mentales*, los cuales se definen como la apertura necesaria para superar las limitaciones en la forma de ver el mundo; y dos: el *dominio personal*, el cual se define como la disciplina que aclara y ahonda continuamente la visión personal, concentrando energías y desarrollando paciencia que permitirá ver la realidad de la gobernanza y sustentabilidad más objetivamente; se puede deducir que los modelos mentales son capaces de propiciar en los gobernantes, formas objetivas de ver la realidad para la gobernanza y sustentabilidad en el resto del mundo.

Las ideas del pensamiento sistémico dan énfasis al aspecto individual, ya que éste es uno de los puntos de partida para iniciar procesos de rediseño del cambio, el cual debe promoverse desde las esferas de gobernanza, de manera que estos procesos puedan constituirse en modelos a imitar donde se genere pensamiento sistémico en los miembros de la organización. En otras palabras, mientras más alto sea el nivel de control de la parte donde se efectuará el cambio, más se

extenderán y ramificarán sus efectos. Además, como requisito previo al modelamiento, es preciso vencer las barreras educativas, el cual con frecuencia se centra en la asimilación de contenidos en lugar de estimular a los individuos a explorar los procesos mismos, lo que redundaría en el aprendizaje. Como resultado de ello continuamente se busca solucionar una situación en función de resultados anteriores sin preguntarnos si caben otras posibles opciones.

Es importante hacer éstas reflexiones desde la óptica individual porque, como dice Senge (2000), son las estructuras quienes generan determinadas conductas, puede ser éste el punto de partida para generar una gobernanza inteligente y, al mismo tiempo, dar respuesta a la sociedad digital donde es indispensable el logro de una cultura de aprendizaje

## **Conclusiones**

Debido a la existencia de una voluntad firme para construir una gobernanza mundial en términos de satisfacer las necesidades de la población y la justicia social sustentable, consideramos que puede existir un constructo efectivo para establecer un modelo competitivo dirigido a la gobernanza sustentable y las organizaciones inteligentes. Al revisar la literatura de la gobernanza encontramos a defensores de los modelos alejados formalmente del liberalismo hegemónico, sin embargo, la contradicción se da cuando, terminan compartiendo las posiciones liberales, como la idea del retroceso y aun el desvanecimiento del estado y el rechazo más o menos explícito a los partidos, las elecciones, la política tradicional, e incluso la democracia. (Alcántara, 2007)

No se quiere como conclusión dar el privilegio exclusivo a las organizaciones inteligentes desde el punto de vista de los modelos mentales y el dominio personal, sino dar respuesta también a la sociedad digital dentro del pensamiento sistémico, de otro modo, se estaría propiciando un análisis bastante opuesto al pensamiento sistémico donde las observaciones dentro de las organizaciones se basan en las decisiones de los líderes, mismas que de la autoconsideración de inexpertos en el factor humano, quienes fijan su participación en los proyectos al



límite de lo económico sin una verdadera participación activa, y es allí donde el sistema carecerá, de una manera u otra, de una visión compartida la cual, como la define Senge, es la capacidad de compartir una imagen del futuro a crear.

Lo que marca la diferencia entre esta generalidad y la definición de Senge, es el énfasis en la construcción de una imagen a futuro donde se propicie un objetivo común. Ésta capacidad en equipo para compartir una imagen del futuro, donde nos acerquemos a las metas en lugar de alejarnos. Así como, generar constructos con una visión y valores compartidos, para originar un aprendizaje en equipo de alto rendimiento, en el cual Senge (2004), cita como factor importante la disciplina de diálogo, para responder a los propósitos que hagan crecer al equipo, a través del conocimiento e interacción de sus miembros, dialogo que esté al servicio del aprendizaje.

Otra conclusión interesante es la generada a partir de la propuesta de Rhodes (2010), en el énfasis de una gobernanza cibernética, y su ponderación hacia lo personal, reflexión que proviene de observaciones del aspecto individual dentro de lo que llamamos sustentabilidad, y no todas las personas se interesan en desarrollar pautas internas de crecimiento continuo, ni siquiera se sitúan como motivadores principales de los beneficios personales que esto le generará. No quiere decir que se considere imposible llevar a cabo esto, sino que, para esta cantidad de personas aparentemente no interesadas por su crecimiento, la actividad que podría marcar la diferencia es manejar los cambios desde una perspectiva netamente reinventadora, es decir, una gobernanza en disposición económica y de tiempo, para motivar el rediseño de cambios desde sus raíces a efecto de establecer redes más competitivas en esta sociedad digital a través de la gobernanza sistémica en los países.

En relación a la generación de cambios, necesitamos como menciona Kooiman (2003), una apertura a la diferencia, la buena disposición a comunicar y a aprender, donde los sistemas interactúen para enfrentarse a la diversidad, el dinamismo y complejidad de la gobernanza.

También, plantea Álvarez (2008), que todo sistema al actuar como una fuerte red elástica, donde sí se estira una pieza hacia afuera se mantendrá en la nueva posición solo mientras se ejerza presión sobre ella. Esta definición es de gran trascendencia para lo que es el desarrollo de los sistemas donde: "Toda conducta tiene una intención positiva", es decir, que si iniciamos un cambio ejerciendo mucha presión sobre la situación, conducta o hábito inadecuado, posiblemente estamos desacreditando la función que hasta ahora ha venido cumpliendo esa conducta o situación dentro del sistema la cual, se infiere, genera alguna ganancia, o al menos desde la perspectiva de gobernanza es considerado así; por tanto, un cambio drástico o el ejercer mucha presión se traduciría, probablemente, en cambios no duraderos en el tiempo, y en costos psicológicos muy elevados para las partes involucradas.

Por último, la rápida y masiva tecnología y digitalización experimentada en el mundo, ha provocado un drástico desplazamiento en la asignación de recursos a sectores económicos, desde el sector agrario a la manufactura y a los servicios. Una importante concentración de fuerza laboral en los sectores de servicios ha dado como resultado una migración de la población y comunidades hacia las ciudades, con los consiguientes desafíos de urbanización para los gobiernos y agencias de planificación urbana y de servicios públicos.

Los gobiernos y responsables de establecer políticas alrededor del mundo están trabajando en modelos para crear un medio ambiente más sostenible permitiendo la gobernabilidad de la comunidad, de los sistemas económicos para enfrentar los desafíos derivados de la industrialización y la urbanización masiva.

Colectivamente, tanto la industrialización como la urbanización, han generado preocupaciones y desequilibrios ambientales, energéticos, en bienes inmuebles, transportes, seguridad y protección, educación y cuidado de la salud. Claramente, la comunidad y la industria no podrán lograr una futura expansión ni crecimiento sin crear un medio ambiente, económico y social, bajo la creación de una gobernanza inteligente digital para ser sustentable.

## **Bibliografía**

Alcántara S., Manuel (2007). Gobernabilidad, crisis y cambio: elementos para el estudio de la gobernabilidad de los sistemas políticos en época de crisis y cambio. México. Fondo de Cultura Económica

Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. España Educar

Islas, O. (2000). Internet: el medio inteligente. México OCCSA. Grupo Patria Cultural

Jones, S.G. (2003). Cibersociedad. Barcelona. GUOC

Kooiman, J. (2003). Gobernar en gobernanza. Londres. Sage

Valdes, L. (1995). Conocimiento es Futuro. México. CONCAMIN

Mayorga, Fernando (2007). Gobernabilidad y gobernanza para América Latina. Documento de trabajo NCCA. Norte sur IP8 Ginebra

PNUD. (2005). Informe sobre el desarrollo humano. La cooperación internacional ante la encrucijada de: ayudar al desarrollo comercial y seguridad en el mundo desigual. Documento en línea

Senge, Peter (2004). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México. Granica

Senge Peter (2000). La Danza del Cambio. México. Gestión

Rhodes (2010). The New Governance: Governing without Government. Oxford University Press

## **Consultas electrónicas**

Álvarez, J (2008). Reflexiones sobre redes sociales, Internet y nuevos medios

<http://higendmagazine.co/2008/07/23reflecciones-sobreredessociales-internet-y-nuevos-medios/>

e-Marketer (2009). México online 2009 Presentation <http://www.Shdershare.net/Engelnator/e-markert-mexico-online2009>

**Organización inteligente, un ejercicio de  
governabilidad, gobernanza y sustentabilidad.  
Reflexiones desde el Consejo  
Iberopanamericano de Administración.**

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

*Past Presidente de OLA 2002-2006*

*Expresidente del CIPAD 2005-2010*

*México.*

## Resumen

Las organizaciones, como entes dinámicos, sin importar el sector en el que se desarrollan y su tamaño, tienen como actividad determinante tomar decisiones adecuadas que redimensionen su función, con base en lo anterior, se requiere de talento humano que tenga la capacidad para detectar las oportunidades que se presenten en su entorno con la finalidad de hacerlas más productivas y competitivas.

## Palabras clave

Organización inteligente, toma de decisiones, líder.

## Contexto

El mundo contemporáneo se caracteriza por la mutación de las organizaciones hacia un plano más proactivo, productivo y competitivo, para ser entidades que proyecten, ante sus usuarios, grupos de interés o *stakeholders*, confianza al ofrecer un producto o prestar su servicio con la característica de proteger y preservar el entorno al cual impacten, proyectando así su incursión hacia la actividad sustentable.

Para lograr esto, han surgido diversas tendencias que desarrollan los conceptos primarios en Administración y, si bien todas ellas tienen puntos de convergencia, cada una tiene su personalidad, o ADN, que las hace idóneas de acuerdo al objetivo que se quiere alcanzar. Un ejemplo de esta adaptación conceptual a la tendencia puede ser la integración de una Empresa Socialmente Responsable, ESR.

Si bien las tendencias de sustentabilidad y ESR, tienen mayor presencia en el desarrollo de las organizaciones desde los años 70 y luego a fines del siglo

pasado, es en los albores del siglo XXI y con mayor fuerza en los últimos años, donde se han fortalecido los conceptos que señalan lo tenue que pueden ser las fronteras entre la actividad de lo público y lo privado, de lo social y lo empresarial, de lo industrial y lo artesanal. Esto se observa con mayor frecuencia porque la sociedad actual es más sofisticada en sus gustos o preferencias porque cuenta, además, con mayor información para analizar situaciones o escenarios que le permiten tanto elegir productos, así como observar el desempeño de organizaciones permitiendo también dar seguimiento a quienes toman decisiones.

Dentro de esta observación que hace la sociedad en forma individual o a través de Miradores organizados e integrados por ellos mismos, se encuentra como sujeto a escrutinio el profesional graduado en Administración, quien tiene que transitar con mayor certeza en la toma de decisiones para realizar un buen ejercicio de su actividad laboral y, por qué no, también su actividad social. Esa certeza y buen ejercicio profesional lo alcanzará al implementar procesos que redimensionen las organizaciones de cualquier sector.

Esto es posible si realiza el escrutinio de información cuyo contenido sea de calidad y al mismo tiempo integre indicadores que permitan incrementar la certeza al momento de elegir la mejor decisión, esto ayudará al análisis de resultados que mostraran elementos valiosos y justifiquen o reorienten las acciones realizadas o por ejercer. En otras palabras, la decisión que tome el Administrador dará certidumbre al rumbo que tome la organización.

La Organización Latinoamericana de Administración, OLA, a lo largo de 29 años, se ha ocupado en realizar diversas actividades donde participan sus Miembros Plenos y, de acuerdo al Plan de Trabajo de sus presidentes y directivos, se presentan iniciativas que emanan de los congresos realizados en sus tres regiones: Mercosur; Comunidad Andina de Naciones y Región Amazónica; y México, Centroamérica y El Caribe. Dichos documentos, una vez amalgamados y consensuados, alcanzan la congruencia de pensamiento entre sus Miembros Plenos logrando que, en las Asambleas Generales, se lleguen a acuerdos que construyen conferencias, cartas, reportes (Chirino, 2010), entre otros, donde se

expresan recomendaciones que fortalecen el buen ejercicio o actuación profesional del graduado universitario en Administración.

C. K. Prahalad en su texto *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide* (2010), comenta que en la gestión de Kofi Annan, como Secretario General de las Naciones Unidas, se construyó la Comisión Especial sobre Sector Privado y Desarrollo, auspiciada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, lo que impulsa una serie de trabajos relacionados con los diferentes sectores. El periodo de Annan puede considerarse el fiel de la balanza que se inclina para que el gobierno, la industria y empresa, así como la sociedad civil organizada, trabajen conjuntamente alineando pensamiento y acción en beneficio de la humanidad. Es circunstancial que la OLA integrara contenidos acordes al pensamiento de Naciones Unidas, UN por sus siglas en inglés, y éste se viera reflejado en los trabajos del Consejo Iberoamericano de Administración, CIPAD, pues de hecho, antes del periodo de Annan mencionado, la OLA ya tenía elaborados textos dirigidos hacia el Desarrollo.

Para propósitos del presente escrito, se toma como punto de referencia al CIPAD, fundado en el 2005 como instancia autónoma de la OLA, entidad que plasma en sus trabajos colegiados los contenidos del pensamiento iberoamericano del Administrador (América continental y El Caribe, España, Francia, Italia y Portugal), sobre diversos tópicos, mismos que están en escrutinio permanente y se enriquecen, precisan o renuevan periódicamente. El contenido de sus textos está inspirado en documentos de organizaciones supranacionales, como la UN, y con esta acción se suma al Desarrollo Humano constructivo basado en el conocimiento de diferentes disciplinas, aplicando la premisa dirigida hacia generar el cambio y estructurar organizaciones inteligentes, donde se prioriza que, *para avanzar es importante desaprender para aprender* las nuevas tendencias de la Administración que se encuentran edificadas a través de la creatividad, innovación, ética y un profundo sentimiento de sustentabilidad, sin olvidar la flexibilidad y dinámica de la estructura redimensionada a partir de un pensamiento

sistémico el cual proponga implementar acciones, con las características mencionadas, en las organizaciones para una óptima toma de decisiones.

## **Disertación conceptual hacia la organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza, sustentabilidad y otros saberes**

### **La sensación de función sectorial**

La competitividad a la que nos ha llevado la globalización requiere del concurso de diferentes factores, los cuales tienen que observar cada vez mayor y mejor calidad; éstos factores que impactan a la organización se encuentran en el personal que cuente con mejor preparación, en las investigaciones que acerquen mejores opciones de acción, en el acceso al financiamiento (capital) más barato y en mejorar la infraestructura organizacional de acuerdo al escalamiento proyectado. Estos factores redimensionan a los actores o individuos que intervienen en ellos pues, ahora, cada actividad desplegada requerirá de habilidades ampliamente desarrolladas, además de comprender el impacto generado al momento de integrar la organización inteligente, para que ésta ejercite su gobernabilidad, gobernanza y la sustentabilidad deseada.

Esto provoca la necesidad de un cambio que, por supuesto, mueva el *statu quo* o estado de confort en los diferentes sectores público, empresarial y social. Para aspirar al cambio se requiere de líderes en cada uno de los sectores, líderes que administren y gestionen los recursos, pero también convenzan y conduzcan a los usuarios, grupos de interés o *stakeholders*, y a la sociedad en general hacia el logro de ideales cotidianos. Esto define y direcciona al conjunto hacia una corresponsabilidad en la consecución de metas o logro de objetivos a través de estrategias comunes.



## El líder, agente de cambio

Si bien a principios de este siglo se experimentó una crisis en el liderazgo de los sectores público, empresarial y social, debido a la distorsión en los valores del liderazgo como la integridad, apertura, justicia, responsabilidad, equidad y honestidad; sustituidos por la arbitrariedad de poder, individualismo, amenaza e intimidación, ante esto se concluye que la crisis de liderazgo es cuestión de conciencia. Warren Bennis expresa al respecto:

El futuro no tiene caducidad. Los líderes futuros necesitarán una pasión por el aprendizaje continuo, un oído perspicaz refinado para las consecuencias morales y éticas de sus acciones y una comprensión del propósito del trabajo y las organizaciones humanas. (Thomas, 2008)

Peter Drucker comenta sobre el factor común en los empresarios de éxito y se refiere al

...no asumir riesgos como actitud básica. Tratan de definir los riesgos que han de asumir y minimizarlos todo lo posible...

...Los innovadores que conozco tienen éxito exactamente en la medida en que definen los riesgos y les ponen un límite. Tienen éxito precisamente en la medida en que analizan de modo sistemático las fuentes de oportunidades de innovación, para coger la oportunidad cuando se presente y sacarle provecho. (Osborne y Gaebler, 1997)

El líder actual tiene que estar equipado con una visión de futuro, pensamiento sistémico, prospectivo, tiene que ser catalizador y facilitador del cambio a través de administrar estratégicamente (generando organizaciones flexibles y dinámicas) y gestionar. El líder tiene que ser más “empresario” en todos los sectores al elevar la productividad y rendimiento de un área (Osborne y Gaebler, 1997).

## Administración

Al inicio de esta disertación, se comentó cómo se han desarrollado, a través del tiempo los conceptos primarios de *Administración*, siguiendo el cauce al respecto, se refiere el documento de la OLA (Chirino, 2011), donde se precisa que:

*Administración* es el manejo sistémico, inteligente, ético y de consenso de los recursos estratégicos de una organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable con bienestar social y preservando el medio ambiente.

Qué se tiene que hacer para aplicar cabalmente el concepto, como bien lo explica en su redacción, priorizar la actuación con inteligencia y tener una visión sistémica para tomar la mejor decisión. Sin embargo, se mantiene la pregunta ¿cuál es la mejor decisión?; un camino a seguir por las organizaciones para armonizar con las tendencias contemporáneas es buscar la alineación integral con base en la Administración Estratégica (Chirino, 2012), que evalúe el proceso y analice los resultados. Para esto, se requiere de información suficiente y de calidad para tener certeza, lo que garantizará el éxito en gran medida.

Por otro lado, el entorno de las organizaciones juega un papel importante en el desarrollo de las mismas, pues justamente lo que pasa en ellas motivará la dinámica que imprima en sus actividades y acentuará la diferencia en cada una de ellas, lo que puede ser considerado el plus, o valor agregado que caracterice los servicios o productos que elaboren, así como el concepto de Administración que esté ejerciendo. Esto se considera, como se describe en párrafos anteriores, la personalidad o el ADN de la organización.

Con la intención de continuar con la idea, se escala al plano de la Administración Estratégica, y al Modelo de Administración que México tiene que modelar para implementarlo, se refieren los siguientes conceptos:

...La *Administración Estratégica* (Hamel, 2008), innova para generar cambios con base en tres puntos: primero, en los procesos; luego, asegura que se

mantengan en secuencia o concatenados, y, por último, que estén alineados a la estrategia definida y proyectada.

Aquí cabe mencionar, a fin de generar una actitud resiliente -o proactiva- la manera como Enrique Benjamín Franklin (2007), *redirecciona* la *Planeación Estratégica*, al visualizar las Fortalezas como valores medulares, la Debilidades como potencial de cambio, las Oportunidades como proyección de las competencias centrales, y las Amenazas como rivalidad estratégica.

Desde 1998 hemos demandado, en diversos foros, que el *modelo de administración que se implante en México* sea sistémico, ágil, flexible, creativo, innovador. Hoy agregamos, corresponsable y resiliente. De tal modo que ayude a regularizar la eficiencia terminal en las instituciones de educación superior y en los profesionistas, que en la formación adquieran competencias, habilidades... (Chirino, 2011).

### **Pensamiento sistémico y Administración del caos**

Al tener en cuenta el *pensamiento sistémico*, se debe considerar que este permite abarcar un horizonte amplio de la organización e involucra la aplicación de procesos para generar el cambio equilibrado y, para que este sea sólido, deberá llevar un ritmo adecuado permitiendo a sus integrantes asimilar los conceptos innovadores adoptados. Queda claro que la nueva mentalidad generada por esta acción, se basa en la comunicación a través del intercambio constante de información, facilitando el *proceso de desaprender para aprender* o, en otras palabras, apropiarse de la nueva propuesta y ejecutarla con convicción corresponsable, encaminándose así al eje temático de este documento que es la organización inteligente.

El pensamiento sistémico ayuda a determinar el peso específico de cada área, manteniendo así el equilibrio adecuado en la organización al momento de generar la propuesta de cambio hacia el interior y su entorno, lo que lleva, en consecuencia, al desarrollo de la misma.

Para que la dinámica de aprendizaje facilite el cambio en una organización, tiene que estar acompañada del proceso de *resiliencia* o *ser resiliente*, concebido esto como la preparación o sensibilización de los individuos para enfrentar y aceptar el cambio e involucrarse en el mismo. Philip Kotler (2009), lo refiere *En la Ciencia del Caos* como sigue y, para efectos de esta explicación, nuevamente se adapta el concepto hacia la Administración:

*La Ciencia del Caos* (Administración del caos), que proporciona a los líderes una guía clara para crear organizaciones receptivas, sólidas y resilientes, con capacidad para detectar turbulencias y predecir vulnerabilidades, para reaccionar ágilmente ante la dinámica de cambio, además de fijar como objetivo la sostenibilidad de la organización.

### **La organización inteligente y el cambio**

Es momento para referirse a la *organización inteligente*, entendida como aquella que está en una dinámica de aprendizaje constante, que va dirigido hacia la mejora continua, a la calidad, con amplio sentido de pertenencia por parte de su factor humano y un amplio compromiso hacia la sustentabilidad.

La organización inteligente tiene que contemplar en su accionar a la administración del conocimiento, aprovechando al máximo el talento humano con el que cuente al localizar, con antelación, las exigencias del entorno con base en las fases de creatividad, innovación y trabajo colaborativo, para lograr la corresponsabilidad de todos los involucrados.

Por lo anterior, se recomienda tener presente el conocimiento adquirido por cada uno de los integrantes de la organización, tanto en su formación profesional como el obtenido dentro de la institución para que, basados en ese punto, se impulse la propuesta de cambio.

Vale la pena comentar que, en la actualidad, las organizaciones y la sociedad se encuentran en permanente *proceso de cambio* generado porque el entorno lo

exige, y es, entre otros factores, el uso de tecnologías de la información y comunicación, TIC (estimulado por la globalización), el elemento facilitador de la transformación. Esto permite obtener mejor calidad de contenidos e información en tiempo real y, en consecuencia, se mejora la toma de decisiones, generando certeza en el rumbo de las organizaciones.

Todo cambio es un proceso a largo plazo por lo que se convierte en estrategia. Para alcanzarlo, es importante dilatar la capacidad de innovación y creatividad, a través de operar inteligentemente el conocimiento adquirido por los individuos involucrados en el cambio. Este puede potencializarse al hacer de la capacitación permanente un estilo de vida que genere conocimiento de y para la organización, lo que proporcionará un plus o valor agregado a la misma, como ya se ha comentado.

El manejo de conocimiento en una organización basa su impulso en el fenómeno de la globalización en la que se encuentra inmersa, esto ayuda a que se encuentre mejor preparada para responder, en su más amplio sentido, con dinámica y efectividad a los estímulos del contexto organizacional y ambiental.

Lo anterior permite una interrelación, entre los actores involucrados, en el accionar de una organización y motiva a que se prepare para responder al cambio. Este cambio se observará con beneficios paulatinos, que faciliten su estado de adaptabilidad, de desarrollo continuo y mantenga el éxito en su actividad, el cual se verá reflejado cuando alcance sus metas y objetivos en los tiempos señalados.

### **Gobierno Corporativo**

Al hablar tanto de gobierno corporativo, gobernabilidad y gobernanza, automáticamente la mente se traslada al sector público o al sector gobierno, seguramente se da el caso ocasionado por la semántica de los términos. En estas líneas se precisarán los conceptos mencionados iniciando por el primero. A

principios de este siglo se pone atención con gran intensidad, pues esto no es nuevo, sobre el gobierno corporativo y su función. Al respecto se apunta:

El *Gobierno Corporativo* es un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión. (Deloitte, 2013)

Es prudente aproximarse a la fragilidad de las fronteras entre lo público y lo privado, cuando se contempla como J. B. Say, economista francés (Osborne y Gaebler, 1997), acuña por el año de 1800, el concepto original de *entrepreneur* (empresario), al que se refirió como característica del líder en párrafos anteriores, y aquí se identificará en las siguientes líneas como Administrador, y dice:

El *empresario* (Administrador) traslada los recursos económicos de un área de más baja productividad a un área de productividad más elevada y mayor rendimiento.

Con base en este significado, Osborne y Gaebler proponen el concepto de *gobierno empresarial* aplicable a los sectores público, privado y social; pues en cada uno de ellos se ejercen los recursos para maximizar la productividad y la eficacia. En este sentido se estima que ambos conceptos pueden relacionarse al momento que cada uno de ellos integre en sus estructuras mecanismos y procesos reguladores de los actores que intervienen en los diferentes niveles existentes.

Como parte del recorrido conceptual realizado en este ensayo se sintetiza, hasta este momento, para señalar el buen ejercicio profesional del Administrador cuando aplica, de forma creativa e inteligente, los recursos con la finalidad de optimizar la productividad y la eficacia. En este último término es donde se encontrará la problemática del ejercicio materializado en el análisis de los cuatro documentos del CIPAD que se abordará más adelante.

## **Gobernabilidad y gobernanza**

Se sugiere que se integre al hilo conductor de este documento el término de *governabilidad* deduciendo a esta como la existencia de equilibrio o estabilidad que se observa en una sociedad (u organización), en relación con sus diferentes actores, con la finalidad de llegar a las metas u objetivos que se han planteado, donde los resultados están dirigidos a la sociedad (u organización) que pertenecen (Estrella, 2014).

Por otra parte, *governanza* es la estructura de una institución que se fundamenta en sus normas, caracterizándose por su transparencia y rendición de cuentas, ser autónoma y socialmente responsable; elementos que fortalecerán y cohesionarán el sistema y, en consecuencia, se llegará a la gobernabilidad de la sociedad (u organización). En otras palabras, es el estilo de gobernar (Estrella, 2014).

Si bien los conceptos convocados al estudio son gobernabilidad y gobernanza, se puede señalar que la práctica de ambos define el estilo de gobernar, son el ADN, y estará fortaleciendo el actuar del gobierno corporativo o el gobierno empresarial. Pero si se adhiere el término sustentable, diferenciará aún más la actividad, producto o servicio que preste la organización, definirá el plus o valor agregado, lo que la mantendrá no solo dentro de la tendencia actual de proteger y preservar el medio ambiente generando u beneficio económico a la sociedad, también estará considerada como organización vanguardista.

## **Sustentabilidad y sostenibilidad**

Existen diversos análisis sobre los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, donde se advierte, para muchos, una diferencia mínima pero significativa al momento de interpretarla, esta sutileza se refiere al aspecto económico.

De acuerdo al informe *Brundtland: Our comm future* (Nuestro futuro colectivo), publicado en 1987 donde hace mención al desarrollo sustentable y, actualmente,

la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, se apropia del concepto que expresa:

El *desarrollo sustentable* hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras (1987). (*sustentabilidad.uai.edu.ar, 2014*)

También Naciones Unidas conceptualiza:

El *desarrollo sostenible* como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (*un.org, 2014*)

Al presentar los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, se aprecia que su contenido es prácticamente el mismo. Sin embargo, en la *Carta del CIPAD sobre El futuro que queremos* (Chirino, 2012), que se basa en documentos de UN, refiere a la *sostenibilidad* en los siguientes términos:

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, trabajaran para alcanzar un desarrollo sostenible provocando la construcción de un futuro económico, social y ambientalmente sostenible para nuestro planeta, estimulando el disfrute pleno, por consecuencia, de las generaciones presentes y futuras.

En el texto arriba expuesto, además de involucrar la esencia de los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad referidos en párrafos anteriores, se menciona la interrelación y el equilibrio existente de tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental, para potencializar la sana convivencia productiva entre los individuos vigentes y las futuras generaciones con la finalidad de que ambos planos disfruten plenamente del mismo grado de bienestar. En este documento y con el apoyo del concepto de sostenibilidad que el CIPAD hace suyo, se entenderá, bajo esos términos, la sustentabilidad, para que, a partir de ahí, se deduzca que las bases donde se desarrolla la estructura particular de la organización, es decir su ADN, se



encamine, si así se decide, a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Empresa Socialmente Responsable (ESR). Se enlazan al documento estos conceptos al entenderlos como sigue:

*La Responsabilidad Social es una cultura empresarial, basada en principios de honestidad, transparencia y servicio. Da un valor agregado y ventaja competitiva a la empresa.*

*...con el fin de dar una mejora continua y asegurar la sustentabilidad y el éxito constante de la empresa.*

*Ser una Empresa Socialmente Responsable, ESR, es aquella que fundamente su visión y compromiso en políticas, programas, toma de decisiones y acciones que benefician a su negocio y que inciden positivamente en la gente, el medio ambiente y las comunidades en que operan, más allá de sus obligaciones, atendiendo sus expectativas.*

*(www.empresasocialmenteresponsable, 2014)*

Es significativo tener presente que tanto el concepto de sostenibilidad referido en el documento del CIPAD; así como las acciones para alcanzarla, son prácticamente obligadas e imprescindibles si se busca integrar a las organizaciones en un crisol dinámico y flexible contemporáneo, es decir, que tengan la capacidad de adaptarse y dirigirse a ser de clase mundial.

Comprender el párrafo anterior es esencial pues impulsa la orientación de acciones orientadas hacia la *calidad*, lo que provoca el cambio y redireccionamiento de las *organizaciones* en el sentido de desaprender para aprender la nueva propuesta, es decir, que sean *inteligentes*, como ya se ha comentado.

### **Consejo Iberoamericano de Administración, CIPAD**

Como se manifestó anteriormente, a partir del año 2005, el CIPAD ha trabajado diversos documentos orientados a la buena práctica profesional del graduado universitario en Administración. Para fines de este ejercicio y poder realizar un análisis posterior, se integran completos los contenidos de cuatro textos para tener

tanto el conocimiento de los mismos así como su contexto adecuado. A partir de este momento, se debe tener presente la experiencia conceptual recorrida en el presente texto para hilvanar su esencia con las lecturas que se presentan a continuación y, posteriormente consolidarlos con el ejercicio de análisis y evaluación que se realizara a los documentos del CIPAD.

Cabe señalar que se ha manejado en el presente escrito y en los documentos que se refieren más adelante, el concepto de organización con la convicción de ser incluyente y no excluyente, entre los componentes o sectores (público, empresarial y social), en los que puede transitar el Administrador y, de esa forma, no delimitar o focalizar el buen ejercicio profesional del mismo, ampliándolo hacia lo universal.

De todos los documentos emitidos por el CIPAD se eligieron por considerar su relación con el título del presente texto, los siguientes:

- Conferencia Iberoamericana sobre Administración y el Pacto Mundial.
- Principios para una educación responsable en Gestión.
- Carta sobre el líder prospectivo.
- Carta sobre el futuro que queremos.

La redacción íntegra se extrae del texto *La expresión Iberoamericana del Administrador* (Chirino, 2012), la cual se expone a continuación:

### ***Conferencia Iberoamericana sobre Administración y el Pacto Mundial***

El Consejo Iberoamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas y Conferencias, inspirado en el sentimiento de la Organización de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción; hace suyos los principios del Pacto Mundial que se enuncian a continuación para llevar a cabo acciones que lo apoyen. Con esto el CIPAD se une para fortalecer la gobernanza mundial, reforzar la democracia y darle un

nuevo sentido al multilateralismo, comprometiéndose a generar iniciativas innovadoras en el ámbito geográfico que le compete.

### *Derechos Humanos*

#### Principio 1

Las organizaciones deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional;

#### Principio 2

Las organizaciones deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

### *Normas Laborales*

#### Principio 3

Las organizaciones deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

#### Principio 4

Las organizaciones deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;

#### Principio 5

Las organizaciones deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil;

#### Principio 6

Las organizaciones deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### *Medio Ambiente*

#### Principio 7

Las organizaciones deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;

#### Principio 8

Las organizaciones deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental;

#### Principio 9

Las organizaciones deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

### *Lucha contra la corrupción*

#### Principio 10

Las organizaciones deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Los presentes Principios del Pacto Mundial son adoptados por el Consejo Directivo del CIPAD y sus miembros de acuerdo a su Convocatoria el quince de noviembre de 2008.

### ***Principios para una educación responsable en Administración***

El Consejo Iberoamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas y Conferencias, inspirado en el sentimiento de la Organización de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el medio Ambiente y Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción; hace suyos los *Principios del Pacto Mundial para una educación responsable en Gestión*, que se enuncian a continuación para llevar a cabo acciones que lo apoyen. Con esto el CIPAD se une para fortalecer la gobernanza mundial, reforzar la democracia y darle un nuevo sentido al multilateralismo, comprometiéndose a generar iniciativas innovadoras en el ámbito geográfico que le compete. Así como alinear esfuerzos con la agenda global, con las metas del Desarrollo del Milenio de la ONU para el 2015 y con una formación en Administración sostenible y responsable, con un comportamiento comprometido con la sociedad.

#### *Considerando que*

- En las agitadas aguas de los mercados globales se ha vuelto esencial entender las conexiones fundamentales entre el mundo de los negocios, el medio ambiente y la sociedad. El papel de las empresas como una fuerza global se está volviendo más urgente y complejo; y los conceptos relacionados con responsabilidad social y sustentabilidad están ganando reconocimiento como elementos esenciales en la gestión de los negocios.
- La creciente complejidad e interdependencia requieren nuevas aproximaciones.
- Las compañías necesitan herramientas integradas de gestión que ayuden a implantar firmemente las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus planteamientos estratégicos y en sus operaciones diarias. Ellas necesitan apoyo para internalizar e integrar estos temas en el corazón de sus negocios, comprometerse al diálogo con todos los grupos

interesados y rendir cuentas públicas acerca de su comportamiento. Ellas precisan de líderes con talento y éticamente preparados, que puedan no sólo avanzar hacia las metas organizacionales de la empresa y cumplir con sus obligaciones legales y fiduciarias respecto a sus accionistas, sino que también estén preparados para enfrentarse al gran impacto y al potencial actual de los negocios, como fuerza global que ha de jugar un papel positivo para la sociedad.

- Cualquier cambio significativo y duradero en la conducta de las organizaciones hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad pasa por involucrar a las instituciones, especialmente la academia, que actúan más directamente como elementos inductores de los comportamientos (tanto de la organización como de la empresa). Las instituciones académicas ayudan a formar las actitudes y la conducta de los líderes, ya sea de una organización y/o empresa, por medio de la educación, la investigación, los programas de desarrollo gerencial, la formación empresarial y otras actividades, menos tangibles pero igualmente penetrantes, como divulgar y abogar por nuevos valores e ideas. A través de estos medios, las instituciones académicas tienen el potencial para generar una onda de cambio positivo, ayudando así a asegurar un mundo donde tanto las empresas como las sociedades puedan florecer.

Las organizaciones de graduados universitarios en Administración, así como las instituciones de educación superior y altos estudios, involucradas en la educación de los actuales y futuros administradores, comprometemos dedicarnos voluntariamente a un proceso continuo de mejoramiento de los siguientes Principios y su aplicación, reportando sobre nuestro progreso a los grupos de interés e intercambiar prácticas efectivas con otras instituciones de graduados universitarios en Administración, así como las académicas:

#### Principio 1

##### *Propósito:*

Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para la organización y/o empresa y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible

#### Principio 2

##### *Valores:*

Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como

han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas

### Principio 3

#### *Método:*

Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.

### Principio 4

#### *Investigación:*

Nos comprometeremos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las organizaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

### Principio 5

#### *Alianzas público – privadas:*

Interactuaremos con los administradores de las organizaciones para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos.

### Principio 6

#### *Diálogo:*

Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios, de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Entendemos que nuestras propias prácticas organizacionales deberán servir como ejemplo de los valores y actitudes que transmitimos a nuestros pares graduados universitarios en Administración y a los estudiantes.

Los presentes Principios del Pacto Mundial para una educación responsable en Gestión, son aprobados y adoptados, de acuerdo a su Convocatoria, por el Consejo Directivo del Consejo Iberoamericano de Administración y sus miembros, el treinta de septiembre de 2010.

## ***Carta sobre el líder prospectivo***

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas, Conferencias; hace suyo el espíritu del Foro Global responsable de la Educación en Gestión en las Naciones Unidas, que se llevó a cabo en Nueva York los días 4 y 5 de diciembre de 2008, y del documento sobre el líder mundial del mañana. Esto lo plasma al elaborar la Carta sobre el líder prospectivo, y

### *Declara*

Al hablar de líderes, se tiene que tomar en cuenta que han existido, existen y existirán, y en cada uno de esos momentos las características que los distinguen se han visto incrementadas de acuerdo al contexto en que viven. Hoy en día, esas características se ven redimensionadas al observar que tienen que poseer una visión de futuro que incluya un horizonte amplio donde se consideren aspectos que hasta ahora no se les otorgaba el peso específico en el desarrollo de la humanidad.

Esto nos muestra un mosaico de situaciones y espacios en el cual la toma de decisiones impacta con más fuerza en el desarrollo humano, en el desarrollo de las naciones y en la preservación del entorno en que vivimos en todos los sentidos. Esto implica que se tienen que considerar aspectos políticos, sociales y medioambientales, no solo locales, también regionales y mundiales.

El líder prospectivo posee las habilidades para dar lectura y dar respuesta al contexto convulso de los sectores (gobierno, empresarial y social), así como entender los riesgos y las oportunidades que se pueden presentar en las tendencias mundiales como las ambientales y sociales para una toma de decisiones que den certidumbre, rumbo y resultados en la estrategia.

El líder prospectivo es vanguardista y tiene el conocimiento y habilidades para entender y comprender a los actores de los escenarios políticos en un horizonte más amplio y sistémico, además de participar en la construcción de relaciones internas y externas con base en la asociación y dialogo eficaz, sin perder de vista la negociación.

El líder prospectivo toma las decisiones anticipándose al impacto que estas puedan tener en materia social y ambiental.

El líder prospectivo, esta consiente de las realidades que generan las tendencias donde se encuentran elementos como la corrupción, deficiente o mal funcionamiento de la estructura pública, sistemas legales precarios, desigualdad y pobreza, así como violaciones a derechos humanos. Además de tomar en cuenta el impacto que tiene la participación de las

Organizaciones No Gubernamentales, ONG, y las Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC, que tienen mucha influencia en el renglón de preservación del medio ambiente pero provocan sus actividades gran impacto en la política y en la opinión pública; situación que puede redundar en el desarrollo de la organización.

El líder prospectivo da respuesta a estos elementos a partir de un orden creativo, flexible, innovador, ágil, ético, responsable, sistémico y humanista. Consiente que son el contexto y los agentes externos a la organización los que estimulan el cambio en la cultura organizacional a través del fortalecimiento de capacidades organizativas en la construcción de conocimientos pertinentes y habilidades en los integrantes de toda la organización.

El líder prospectivo desarrolla la capacidad de comunicación y recepción de información verbal relevante para detectar, además de las inquietudes expresadas por los integrantes de la organización, la capacidad de los individuos en diferentes áreas y que pueden potencializar la productividad y competitividad de la misma.

El líder prospectivo, busca la forma de acceder a la actualización continua, permanente, en diferentes formatos para desarrollar sus capacidades y habilidades. Estar preparado para dar respuesta a los desafíos urgentes y realizar cambios transformacionales.

El líder prospectivo posee conocimientos para desarrollar y desenvolverse óptimamente en su organización y contexto con las siguientes habilidades:

- Comprensión del contexto cambiante de los negocios, los riesgos y oportunidades de las tendencias ambientales y sociales.
- Respuesta efectiva en la toma de decisiones estratégicas.
- Conducir a la organización ante la complejidad y la ambigüedad con mentalidad amplia, flexible, sensible al cambio creativo, innovador y original para resolver problemas, aprender de errores propios y ajenos, generar equilibrio a corto plazo y fortaleza a largo plazo.
- Comprensión del impacto que tienen la interdependencia de acciones y la gama de consecuencias mundiales que pueden tener las decisiones a nivel local.
- Toma de decisiones racionales y éticas.
- Conectividad con los actores de diferentes escenarios con relaciones efectivas tanto internas como externas de la organización y de todos los sectores, públicos, privados, OSC y ONG.
- Desarrollar relaciones constructivas para protección y creación de valor a los productos o servicios, sobre todo que se dirijan a la preservación del medio ambiente.



- Adaptación de la organización ante la diversidad. Esta se tiene que dar con visión sistémica para que se anticiparse al cambio con un sentimiento de interculturalidad.

Los líderes tienen que formarse en las Instituciones de Educación Superior, IES, y fortalecerse en las agrupaciones de profesionales graduados universitarios en Administración o áreas afines, con base en la educación y capacitación que impartan para desarrollar dichas capacidades.

Las organizaciones tienen que dar prioridad y facilitar el desarrollo de líderes prospectivos, así como reconocer el papel que juegan y la responsabilidad que tienen las IES, los académicos, los capacitadores, facilitadores y el coach, así como todos aquellos que su profesión sea acercar el aprendizaje y desarrollar líderes prospectivos ya sea dentro o fuera de las organizaciones.

La presente Carta sobre el líder prospectivo, del Consejo Iberoamericano de Administración, es aprobada por el Consejo Directivo del CIPAD de acuerdo a su Convocatoria el treinta de julio de dos mil doce, con el compromiso de enriquecerla, difundirla y ejercerla.

### ***Carta sobre el futuro que queremos***

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas, Conferencias, y específicamente apoyado en sus Conferencias sobre Administración y el Pacto Mundial; y sobre medio ambiente y sustentabilidad; emitidas el quince de noviembre de 2008; hace suyo el espíritu del documento final dado a conocer en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, Río +20. Esto lo plasma al elaborar la Carta sobre el futuro que queremos, y

#### ***Declara***

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, respetando la autonomía de cada uno de ellos y las legislaciones que rigen en sus países de origen, tienen la convicción de renovar el compromiso de trabajar en favor de un desarrollo sostenible, integral, sistémico, creativo e innovador.

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, trabajaran para alcanzar un desarrollo sostenible provocando la construcción de un futuro económico, social y ambientalmente sostenible

para nuestro planeta, estimulando el disfrute pleno, por consecuencia, de las generaciones presentes y futuras.

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, sostienen que el impacto de su quehacer profesional cotidiano tiene que estar dirigido con un accionar que aleje cada vez más a la humanidad de la pobreza para observar un desarrollo sostenible en nuestros espacios laborales que impacten localmente, regionalmente y globalmente, de acuerdo a su actividad.

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, reconocen que aún existen modalidades insostenibles, pero también se han promovido y generados modalidades sostenibles en los renglones de producción y consumo, al mismo tiempo que se han estipulado la protección y ordenación de la base de recursos naturales que estimulan el desarrollo económico y social.

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, tienen que generar un crecimiento sostenido que contemple la inclusión y equidad de todos los individuos, con el objeto de crear mayores oportunidades para que reduzcan la desigualdad e incrementen el nivel de vida básico, con base en un ordenamiento integral y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas que estén involucrados en el desarrollo económico, social y humano.

Todo cambio genera retos, y los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración tienen un reto de alto impacto ante los nuevos problemas y los emergentes. Esto se da cuando la toma de decisiones y su ejecución también estén dirigidas a conservar, regenerar, restablecer y provocar actitud resiliente para la preservación de los ecosistemas.

La presente *Carta sobre El futuro que queremos*, del Consejo Iberoamericano de Administración, es aprobada por el Consejo Directivo del CIPAD de acuerdo a su Convocatoria el treinta de julio de dos mil doce, con el compromiso de enriquecerla, difundirla y ejercerla.

## **Hacia la gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad**

Con la intención y finalidad expuesta en párrafos anteriores que promueve la decisión de analizar los documentos del CIPAD exhibidos, y con base en el esquema propuesto por David Osborne y Ted Gaebler (1994), cuando se refieren, principalmente, a su propuesta dirigida hacia *Un nuevo Modelo de Gobierno*, se da luz al cuestionamiento natural sobre cuál es la relación que existe entre sus

contenidos y los renglones de organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad.

El presente ejercicio hace una aproximación para encontrar el(los) factor(es) común(es) entre los documentos previos, si bien ese elemento es el buen ejercicio o actuación profesional del Administrador, se analizará si en los contenidos mencionados se observa, entre los ejes temáticos que se sintetizan, ese dispositivo. Para el caso se elabora el siguiente cuadro sin ser necesariamente concluyente y deja al lector la libertad de un análisis más profundo:

<b>Documentos</b>	<b>Ejes temáticos</b>					
<b>Administración y Pacto Mundial</b>	Derechos Humanos	Normas laborales	Medio ambiente	Lucha contra la corrupción		
<b>El líder prospectivo</b>	Preservación del medio ambiente	Visión sistémica. Agente de cambio.	Toma de decisiones estratégica	Desarrollo Humano	Capacidad de comunicación. Potencializar productividad y competitividad.	Acceso a la actualización continua
<b>El futuro que queremos</b>	Desarrollo sostenible, sistémico, creativo e innovador	Equidad en todos los individuos	Generar cambio	Actitud resiliente	Preservar los ecosistemas	
<b>Principios para una educación responsable en Gestión</b>	Aprendizaje de liderazgo responsable	Valor sostenible, social, ambiental y económico	Alianzas público-privadas	Facilitar diálogo entre actores de diferentes sectores sobre responsabilidad social, global y sostenibilidad		

Fuente: Chirino Sierra, Alejandro, 2014, con datos del CIPAD.

David Osborne y Ted Gaebler en su libro *Un nuevo Modelo de Gobierno* (1994), comentan que existen diferencias importantes para desarrollar los sistemas de

evaluación tanto para el gobierno, así como para el sector empresarial, en general para las organizaciones. Si bien el CIPAD dirige sus trabajos a todos los sectores, es interesante hacer este ejercicio para conocer si responden al esquema de evaluación.

Los tres puntos de evaluación que proponen Osborne y Gaebler son:

1. *Evaluar un proceso y evaluar los resultados es muy diferente.*

En el sector público cuando evalúan el desempeño se dirigen a la magnitud de su producción (cuántos oficios hacen, cuántos reciben, en qué tiempo, por ejemplo), sin embargo, esto no garantiza los resultados.

Los administradores se preparan, desafortunadamente, para integrar e implementar procesos, con base en normas preestablecidas en las organizaciones, relegando lo más importante, es decir, reconocer que es una pérdida de tiempo, energía y recurso implementar de forma impecable un proceso si este no adquiere los resultados que se han determinado.

- *Comentario*

*En este sentido, es importante señalar que, si bien el CIPAD ha generado un número importante de documentos, no se ha llegado a la evaluación del impacto que ha tenido en los países Miembros. Se recomienda que se evalúe el proceso conjuntamente con el resultado en este punto y en los subsecuentes, esa sería la mancuerna.*

2. *Evaluar la eficiencia y evaluar la eficacia tienen sus diferencias profundas.*

Aquí se precisan los dos conceptos de acuerdo a Osborne y Gaebler:

- *Eficiencia* mide el costo de cada proceso de producción.
- *Eficacia* mide la calidad de esa producción, es decir, hasta qué punto ésta alcanza el resultado estimado.

Expresado en otras palabras, por un lado, cuando se evalúa la eficiencia de una actividad se conoce cuánto cuesta; por otro lado, al evaluar la eficacia se conocerá si la inversión cubre los estándares deseados; lo que impacta directamente en la toma de decisiones.

Como se comenta en el primer punto, generalmente se evalúa la eficiencia, es decir, solo la mitad del proceso y se deja de lado la eficacia, lo que genera argumentos que alimentan perspectivas donde, por lo general, se distorsiona el horizonte para la toma de decisiones, siendo éste prácticamente lineal (o lo que se conoce como el fenómeno *línea de ensamble*) y, en consecuencia, el cambio que genere no es el adecuado para permitir establecer mejores escenarios de resiliencia o sensibilidad dentro de las organizaciones, es decir, con la disposición de *desaprender para aprender o aprender a aprender*.

- *Comentario*

*Evaluar este punto es complicado para el CIPAD dada la característica de su estructura, sin embargo, se puede deducir que la eficacia de sus documentos elaborados corresponde al costo determinado por cada uno de sus Miembros Plenos para participar en la integración y proceso de aprobación de los mismos.*

*Por lo que respecta a la eficacia, medirla es un proceso prolongado ya que la difusión de cada documento puede darse en un tiempo razonable, pero el impacto que este tenga en la esfera de influencia de cada Miembro Pleno, así como la profundidad del mismo puede necesitar, comparativamente a la difusión, un espacio muy amplio de medición, quizá años. En este renglón, CIPAD aún no tiene ese cálculo, es una tarea pendiente.*

3. *Los resultados de un programa y los resultados de una política, también tienen su dosis sustancial de diferencia.*

Al igual que los puntos uno y dos, regularmente se queda la evaluación en un extremo del proceso, en este caso en el extremo donde se observan los resultados del programa ya que, para evaluar los resultados de una política, se requiere de crecer la muestra o darle más amplitud al momento de ser delimitada, con la finalidad de generar la información requerida y pasar a su análisis.

Para dejarlo más claro, un programa puede tener o no buenos resultados, pero para conocer qué opinión se tiene de la política, es necesario recurrir a los que se ven impactados por la misma a través de preguntas.

- *Comentario*

*Es relevante mencionar que los documentos elaborados o adoptados por el CIPAD forman parte de un programa elaborado por su Presidente y/o por su Consejo Directivo, mismo que pasa por escrutinio de los Miembros Plenos, por lo que, al ser concluido su proceso de aprobación, genera por sí mismo un resultado.*

*Si bien los documentos son aprobados por los Miembros Plenos del CIPAD, en la medida que se haga difusión de sus contenidos y se obtenga retroalimentación obtenida por alguna herramienta de medición aplicada a los que se vean impactos por el ejercicio o el contenido de los mismos, en ese momento se podrá obtener o ampliar la valoración de la política. De tal suerte que falta construir la herramienta de medición y/o recuperar la retroalimentación que emane de fuentes diferentes a los Miembros del CIPAD, labor que no debe dilatar en su implementación.*

## Organización Inteligente, un ejercicio de gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad

### Conclusiones

Una vez matizados en la tabla anterior los elementos relevantes que aparecen en cada documento citado del CIPAD, e identificar el(los) factor(es) relacionado(s) con los renglones del presente ensayo como son organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad; se procede a la interpretación de los conceptos expuestos para deducir que:

- Manejar el *cambio* donde las organizaciones tienen que *desaprender para aprender (organización inteligente)*, requiere de un *liderazgo* que ayude a la enseñanza de nuevas propuestas e innovadores estilos de productividad para ser más competitivos en las organizaciones. Demanda un liderazgo que refleje el sentir de su comunidad, que impulse estrategias que contemplen la equidad, la rendición de cuentas, el equilibrio normativo donde se estimule el Desarrollo Humano que promueva, si es el objetivo, una *Empresa Socialmente Responsable*.
- Si las organizaciones están alineadas al espíritu de los conceptos expuestos, con base en el *pensamiento sistémico*, pueden buscar el equilibrio entre la buena actuación o ejercicio profesional del Administrador y las necesidades que demanda la sociedad en su conjunto (*gobernabilidad*).
- Cada documento del CIPAD expuesto en el presente ensayo, integra en buena medida las recomendaciones que demanda el buen ejercicio o actuación profesional del Administrador (*gobernanza*) lo que, en consecuencia, dará mayor y mejor certeza en la *toma de decisiones* dentro de las organizaciones.
- Los contenidos de los documentos del CIPAD van dirigidos a *potencializar la estructura de la organización* que incida en el *Desarrollo Humano* de quienes la integran al mismo tiempo que impacte esa actividad en su entorno y genere un valor sostenible, social, ambiental y económico (*sustentabilidad*).
- El concepto de *Administración* emitido por la Organización Latinoamericana de Administración y promovido por el CIPAD, abarca el contexto de organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad, lo que, además de estar alineado con otras ópticas referente a este mismo

concepto, provoca repotencializar la productividad y competitividad en las organizaciones, dirigiéndolas hacia procesos que la elevaran la *calidad* a dimensiones de clase mundial.

- Un punto importante es que el CIPAD tiene que establecer indicadores para medir su proceso de evaluación dirigido a sus documentos y actividades de manera integral, fortaleciendo la comunicación con sus Miembros Plenos y apoyarse aun más con las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC.

## Referencias

- Chirino Sierra, Alejandro. 2010. *El andar del Administrador Latinoamericano*. OLA CIPAD. México.
- Chirino Sierra, Alejandro. 2011. *Una lectura global para admitir el cambio en la administración estratégica de México*. Tesis para ingresar a la Academia Nacional de Historia y Geografía, patrocinada por la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chirino Sierra, Alejandro. 2012. *La expresión del Administrador Iberoamericano*. OLA CIPAD. México.
- Franklin F., Enrique Benjamín. 2007. *Auditoría Administrativa*. México. Mc Graw Hill, 2º edición. P 744.
- Hamel, Gary; Breen Bill. 2008. *El futuro de la Administración*. Colombia, Editorial Norma. Pp. 3-47, 202.
- Kotler, Philip; Caslione, John A. 2009. *La Ciencia del Caos*. España, Centro de Libros. p. 59.
- Prahalad, C. K. 2010. *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Colombia. Editorial Norma. P XX.
- Osborne, David, Gaebler, Ted. 1994. *Un nuevo Modelo de Gobierno*. México. Gernika, 1ª. Edición. Pp.487-498.
- Osborne, David, Gaebler, Ted. 1997. *Un nuevo Modelo de Gobierno*. España. Gernika, 2ª. Reimpresión. Pp.20-21, 65-66.
- Thomas, Mark. 2008. *Los gurús del liderazgo*. México. Panorama. Pp. 23-36.
- <http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo>
- <http://www.empresasocialmenteresponsable.com/>
- [www.sustentabilidad.uai.edu.ar/.../uais-sds-100-002%20-%20](http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/.../uais-sds-100-002%20-%20) 10 marzo 2014
- [www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml](http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml) 10 marzo 2014
- [www.ciza.mx/apps/site/files/gobernabilidad\\_gobernanza.pdf](http://www.ciza.mx/apps/site/files/gobernabilidad_gobernanza.pdf)
- Estrella Díaz, Ericka N. 10 marzo 2014. *Gobernabilidad y Gobernanza*.



# **La formación de capital humano en las organizaciones civiles**

*M.T.S. Gisela García García*

*México.*

## **Resumen**

Actualmente, la labor de las organizaciones civiles en las diferentes esferas del ámbito social, adquiere un significado relevante si se habla desde la perspectiva del Desarrollo humano pues, al mismo tiempo de brindar sus servicios a grupos y/o sectores de la población, son espacios laborales que a su vez pueden transformarse en escenarios de cambios importantes para las personas que se integran en ellos y le dan rostro humano. En este sentido, para el buen funcionamiento de una organización civil, se requiere la aportación del talento de quienes en ella se desempeñan para que esta permanezca, se transforme y trascienda; en el entendido de que se comparten y se llevan a cabo procesos donde, para fortalecerla, se promueven sus valores entre aquellos que la conforman.

## **Palabras clave**

Desarrollo humano, organizaciones civiles y capital humano.

## **Introducción**

En el presente trabajo se busca no agotar pero si centrar la atención en el papel que las organizaciones civiles (OC), toman dentro del proceso de formación de capital humano. Así como el vínculo que se establece con los objetivos que persigue el Desarrollo humano.

Actualmente, es necesario resaltar la importancia que tiene la contribución de las organizaciones civiles en el crecimiento pleno de quienes participan en ellas, es decir, de aquellos que forman parte de su estructura ya sea mediante contratación o bien de manera voluntaria. Lo anterior adquiere otra dimensión cuando tiene la intención de consolidar su labor por medio del fortalecimiento, especialización, adaptación o transformación a través de la profesionalización del recurso humano

con que cuenta para que exista una práctica laboral acorde al contexto en el cual se encuentra inmersa.

El camino recorrido por las organizaciones civiles tanto en México como en el mundo es amplio. Su labor, necesaria y basada en sus objetivos, ha permitido que estas tengan una actividad constante durante muchos años. Sin embargo, también se observa que otras se han visto obligadas a desaparecer o tener un funcionamiento intermitente.

Las causas o motivos que originan tal situación son diversas, como diversas son también aquellas que originaron su surgimiento. En países como México persisten y se entrelazan rezagos importantes en materia laboral, educativa, de salud, vivienda y seguridad, que se manifiestan en ingresos bajos, bajo nivel educativo, salud precaria, falta de ahorro y vivienda sin calidad; a estos se suman otros fenómenos como la inseguridad, adicciones, el exceso de ingesta de alimentos chatarra, la violencia, el narcotráfico, el incremento en enfermedades crónicas degenerativas en etapas tempranas de la vida productiva y reproductiva de hombres y mujeres, etc.

Bajo este contexto, se vislumbra la posibilidad existente de que en espacios como las organizaciones civiles, se busque el beneficio efectivo para amplios grupos de la población a la par que se observa la necesidad de promocionar hacia su interior las condiciones que incrementen el desempeño laboral y la calidad del servicio en quienes se desempeñan profesional y laboralmente en ellas, originando con ello la preparación de un capital humano que coadyuve en la búsqueda del cumplimiento de las expectativas que el Desarrollo humano propone para el logro de un equilibrio y el ejercicio pleno de las capacidades del individuo impulsado desde las instituciones tanto públicas, como privadas y sociales. Localizado el impacto que puede tener lo expresado en líneas anteriores, el presente trabajo versa sobre las organizaciones civiles.

Para que la vida en sociedad se desarrolle, es necesario considerar que el hombre debe aprender a coexistir con el entorno natural del cual forma parte, a través de

su cuidado, aprovechamiento y explotación planificada. Aun cuando en las urbes este tipo de espacios han sido cada vez más reducidos, resulta necesario y conveniente, para el beneficio del hombre y las generaciones venideras conservar, fortalecer el cuidado y preservación del medio ambiente como fuente primordial de vida, alimentos y energía, lo cual hace que este se constituya en parte fundamental del Desarrollo humano.

### **El Desarrollo humano en las organizaciones inteligentes**

Para la humanidad en su conjunto, el desarrollo en sus diversas acepciones es la búsqueda de mejores condiciones de vida, a través de avances científicos y tecnológicos, que son ejemplos fehacientes de esta tendencia. Sin embargo, es pertinente observar también que dicha búsqueda ha implicado también el deterioro del medio ambiente, de las relaciones humanas y la pérdida de valores universales.

El detrimento observado en estas áreas hace necesario e indispensable para el desarrollo recuperar la dimensión humana de la sociedad, objetivo al cual se suma la propuesta de Amartya Sen, con su aportación a la economía del bienestar y la teoría de la elección social. En su trabajo sobre las causas de la hambruna, Sen propone soluciones prácticas a fin de prevenir o limitar los efectos de la escasez real o percibida de los alimentos.

Las contribuciones del trabajo de Sen se retoman en la elaboración del *Informe sobre Desarrollo Humano*, publicado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNDU). Que define al desarrollo humano como el

... proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos. (Klikberg, Bernardo, 1994).

Así pues el objetivo que persigue el Desarrollo humano es el de ampliar las oportunidades de las personas para que estas puedan satisfacer sus necesidades básicas en un clima de convivencia, libre de todo peligro, daño o riesgo a su vida y a su patrimonio. Dicha libertad puede ser calificada como la *seguridad*, que corresponde al Estado garantizar, por medio de sus instituciones, a fin de evitar lo que el PNDU califica en sus informes anuales como “perfil de sufrimiento humano”.

Aunado al trabajo de Sen, se encuentra que, en las sociedades actuales, la tesis acerca del paradigma humanista-sistémico surge con fuerza vital de tal suerte que logra influenciar e impactar la forma de concebir la actividad empresarial; pues en ella se redimensionan

... el respeto a la persona, el énfasis en el desarrollo del capital humano, el liderazgo, el trabajo en equipo y el aprendizaje mutuo son algunos de los síntomas de esta influencia positiva. Sin duda, las posibilidades de crear ambientes que faciliten el desarrollo del potencial humano o crecimiento interior se están ampliando (Vargas Tellez, 2008).

De esta manera se tiene que el Desarrollo humano es el proceso que busca impulsar las capacidades del individuo, en donde sus habilidades innatas sean consideradas al reforzarse mediante su atención adecuada en el entorno laboral.

Peter Senge destaca, enfáticamente, la posible construcción de “organizaciones inteligentes”, en donde la gente expanda de forma continua su aptitud para crear los resultados que realmente desea; organizaciones que cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, liberando la aspiración colectiva en donde es posible que la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto. Lo que distingue para Senge a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control”, es el dominio de ciertas disciplinas básicas:

1. “Desarrollar la maestría personal.
2. Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales.

3. Impulsar la visión compartida.
4. Fomentar el trabajo en equipo.
5. Generar el pensamiento sistémico.

Cada una de estas disciplinas brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas a fin de perfeccionar de modo continuo la habilidad para alcanzar mayores aspiraciones” (Vargas Tellez, 2008).

Estos aspectos se vinculan con principios humanísticos-sistémicos tales como:

- La noción de la empresa como “sistema”, que se manifiesta en todos los principios aplicados según esta teoría. Donde se debe reflexionar la causalidad de manera compleja y circular, según la cual la causa y el efecto no están cercanos, necesariamente, en espacio y tiempo.
- Tomar una postura psicológica humanista poniendo el énfasis en los componentes cognoscitivos -actitudes, creencias y valores-, que determinan la “personalidad de la empresa”.
- Concede al líder la posición de “maestro” como facilitador del crecimiento de los demás, al dar por hecho que es el líder quien da el ejemplo al esforzarse en desarrollar su “maestría personal”.
- Sostiene la tesis de los “modelos mentales” como limitante esencial del cambio; al preponderar el cambio de estos antes del logro exterior.
- Refuta el mito de la dirección controladora e impositiva de todo cuanto ocurre en la organización; al plantear que el nuevo director es un maestro-facilitador que diseña el proceso de aprendizaje, al inspirar y alentar a los colaboradores.
- Enaltece la excelencia corporativa como meta de la organización, para cuyo logro es necesario el desarrollo personal de la gente por medio del ejercicio de maestría personal.

- Admite la naturaleza social del hombre, como la posibilidad de tener y transmitir una visión común, y de aprender juntos y en equipo.

Para Peter Senge, “la naturaleza es un “todo” que no está compuesta de partes, sino de “todos”. Es un “todo” en el cual hay otros “todos”, sin límites reales, solo arbitrarios. La tierra, como cada uno de nosotros, es un “todo” indivisible. La naturaleza se compone no de “partes”, sino de “todos”.

A este respecto, Vargas Téllez señala que es importante reconocer el hecho de que no necesariamente la búsqueda de la productividad y rentabilidad de y en los negocios tiene porque oponerse al desarrollo y bienestar de las personas. Cuando se encuentran íntima e indisolublemente relacionados para beneficio mutuo. Así pues estima conveniente el replantear los fines de la organización como una cuestión de vida o muerte para la sociedad, más que un acto ocioso o un agradable ejercicio filosófico. Al advertir que para superar este estadio, es necesario para las sociedades dar el salto definitivo hacia nuevas formas de organización y distribución de la riqueza con el fin de evitar llegar a convertirse en una generación de sobrevivientes.

Para este autor, la acción que orienta a toda organización es dar bienestar a la humanidad, a través de la creación de espacios donde el ser humano encuentre los elementos que le permitan desarrollar un trabajo creativo y responsable, que armonice con la naturaleza y los sistemas universales de valores y principios éticos, en base al cual las nuevas generaciones cuenten a su vez con la posibilidad de desenvolverse, desarrollarse en un mundo sano para vivir plenamente su existencia.

Con relación a lo dicho en líneas anteriores, Fredy Kofman enfatiza la necesidad creciente que exhiben hoy en día las organizaciones para contar entre su plantilla con *personas clave* que se encuentren en contacto directo con el personal operativo, a los cuales denomina *managers* y de ellos depende la obtención de resultados, pues son los responsables de coordinar los recursos y orientar los esfuerzos con una perspectiva diferente a la tradicional, al utilizar una

comunicación honesta y respetuosa, misma que implica el actuar con decisión y efectividad.

Para Kofman, dichos elementos deben enfocarse hacia lo interno, al atender las necesidades del personal y ayudarlo a que explote su máximo potencial. A su vez se encargan de aterrizar las ideas controversiales de los líderes, al organizar la estructura, asignar los recursos y mantener el control operativo. Con la finalidad de cumplir la tarea que les sea asignada, es necesario que desarrollen un conjunto de “meta-competencias” tales como: responsabilidad, honestidad profunda, resolución creativa de conflictos e integridad en los compromisos. En ellas convergen las cuestiones propias que se refieren al carácter interno del individuo que ayudará a que se mantenga en estrecha relación con su entorno y con el conocimiento adquirido a través de su formación.

Para Kofman, la creación de empresas “conscientes” se trata de una tarea ardua y finamente delicada; que implica tomarse tiempo para reflexionar, dialogar, consensuar, negociar sin perder de vista la integridad y dignidad de la persona.

En este sentido las organizaciones civiles, OC, en México, surgen en circunstancias y contextos diversos tanto de carácter económico, como político y social, y su actuación se rige por pautas de interacción que se enmarcan en la necesidad de interactuar en diferentes estratos y niveles, con múltiples actores sociales, entre los que es posible identificar a instancias públicas y/o privadas, así como a otras organizaciones civiles para la consecución de los objetivos que se persiguen. Es en estos espacios que se conforma la participación.

La participación para su ejercicio requiere, por un lado, que tanto mujeres como hombres tengan y/o desarrollen interés, información y compromiso, y por el otro que:

- En el sistema político existan los espacios de participación y que la sociedad civil cree otros;



- Estímulos políticos que respondan a las necesidades o expectativas de las personas;
- Estar convencido de las razones que cada cual tiene para participar y para iniciar una empresa en común;
- Estar de acuerdo con los demás;
- Un equilibrio entre el querer participar y el realmente poder hacerlo.

Además de condiciones de equidad, de justicia social, de igualdad de oportunidades, en donde no solo participe una elite informada y poderosa. En síntesis, es necesario “un ambiente democrático que permita y favorezca la participación, así como voluntad individual para hacerlo” (Conde & Rojas, 2000).

En este sentido la política social surge entonces como aquella función que tiene el Estado de organizar y, a su vez, garantizar las relaciones de dominación y desigualdades existentes entre las diferentes clases sociales que conforman una sociedad.

Tomando como referente lo dicho en líneas anteriores, se comprende entonces que cualquier proyecto político deberá contemplar de manera forzosa y obligada todos los aspectos que componen la vida social, por lo que la política social abarca, entonces, una variada gama de áreas particulares que se relacionan entre sí, tales como: salud, vivienda, educación, seguridad pública, asistencia social, cultura, entre otras. Cada una de las cuales, además de interrelacionarse con las otras, suelen presentar una organización y manifestaciones diferentes que dependen de la problemática a resolver y la demanda social que se desprenda de la misma, para llevar a cabo las medidas pertinentes.

Por lo que las tres principales funciones de las políticas sociales son: “la creación de capital humano, la compensación social y la contribución a la integración” (Cohen, Ernesto; Franco Rolando, 2007), de hombres y mujeres a la sociedad.

En este sentido, las organizaciones civiles buscan mediante el ejercicio, respeto y defensa de los derechos políticos, propiciar a su vez el mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad en su conjunto, a través de la realización de un trabajo a favor del respeto y observancia, tanto de los derechos humanos como de los sociales en su conjunto, espacios que han sido el ámbito de acción donde prioritariamente las organizaciones civiles tienen una destacada presencia al implementar acciones a favor de la salud, educación, capacitación, vivienda, alimentación, entre otras; y que, a través de décadas, se han constituido en referente medular acerca de la labor que las organizaciones civiles han venido desarrollando.

Estas acciones forman parte de la participación social que es definida por algunos “como aquel proceso que permite a los individuos ser protagonistas en la resolución de sus problemas, las modificaciones de su entorno y la definición de su propio desarrollo” (Aguilar Romero, Calzada Lemus, & De la Cruz Lugardo, 2008).

Mientras que para autores como Julia Chávez, la participación social es “el involucramiento de los individuos en el compromiso, corresponsabilidad y toma de decisiones para el logro de objetivos comunes, siendo éste un proceso complejo, dinámico y articulado” (Chávez, 2000).

Las organizaciones civiles han hecho de su competencia el insistir, por todos los medios y canales disponibles, en la relevancia que adquiere el recuperar dentro del Desarrollo el sentido de la dimensión humana de la realidad, pues consideran que de esto depende lograr que el bienestar de la humanidad, dentro de la sociedad, sea una realidad tangible, al ser la humanidad misma y no los indicadores macroeconómicos, el centro de las políticas y programas diseñados e implementados desde el Estado.

De tal suerte que, las organizaciones civiles en México, vienen a situarse como la contraparte del neoliberalismo, tal como se entiende éste en las sociedades capitalistas. Son una contraparte capaz de presentar nuevas perspectivas por

medio de las cuales se haga posible trascender los límites de posibilidades impuestos por el modelo económico que se suma a los procesos de globalización económica y de ajuste estructural, dentro de cuyas propuestas está el que las alternativas de soluciones a los múltiples problemas que se enfrentan, como consecuencia directa de dichos procesos, partan de abajo hacia arriba. Es decir, como contraparte a la pretensión del fenómeno de la globalización, donde las soluciones parten de arriba hacia abajo, y se busca la homogeneización de la población.

Es en este sentido que, las organizaciones civiles, se convierten en la posibilidad de ser generadoras de capital humano que contribuya, mediante la capacitación y compromiso, a concebir los cambios que las transformen en organizaciones inteligentes, donde su personal comparta los mismos valores, los enaltezca, y fortalezca al darles difusión a través de la diaria práctica laboral y profesional, así como en los diferentes ámbitos de la vida: la sociedad, la familia, la comunidad, la escuela, los espacios de recreación y esparcimiento, por ejemplo.

No hay que olvidar que la búsqueda de conocimiento, marca la necesidad de investigar, por aquellos que conforman a las organizaciones civiles, el cómo pueden tener acceso a espacios de colaboración con otros actores sociales en condiciones de igualdad y respeto.

## **Reflexiones**

Las organizaciones civiles se convierten, así, en promotoras y generadoras de una cultura de respeto y bienestar que va más allá de la mera atención tradicional que, durante décadas, estaba dirigida a los grupos considerados como vulnerables o altamente vulnerables.

Las organizaciones civiles buscan promover y generar una cultura que pueda permear e incluir a todos los integrantes de la humanidad en mejores condiciones de vida, así como atender sus necesidades a través de organismos que cuenten

con personal preparado, que se identifica y compromete con el o los proyectos que se busca(n) desarrollar.

Por ello las organizaciones civiles tienen que ser capaces de promover y generar una cultura donde se encuentren vinculados estrechamente sus objetivos con los principios que rigen el Desarrollo humano.

### **Fuentes de consulta**

- Aguilar Romero, S. J., Calzada Lemus, F., & De la Cruz Lugardo, P. I. (2008). *La investigación social desde la óptica del trabajo social, Serie Investigación Social No. 4*. Ciudad Universitaria.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores. Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cazés, Menache Daniel (Coordinador). (1999). *Creación de Alternativas en México*. México, D.F.: Coordinación de Humanidades-UNAM.
- Chávez, C. J. (2000). *La participación social en cuatro delegaciones del Distrito Federal*. México D.F.: ENTS – UNAM.
- Claramunt, A. A. (2006). *Participación en políticas sociales descentralizadas, el impacto en los actores sociales* (pág. 192). Buenos Aires: Espacio, Primera Edición.
- Cohen, Ernesto; Franco Rolando. (2007). *Gestión Social como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*, México: CEPAL – Siglo veintiuno editores.
- Conde, S., & Rojas, C. (2000). *Democracia y participación ciudadana*. México: M.C.D.
- Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio 8ª. edición*. México: Thomson.
- Favela, C. M. (2003). *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. México, D.F.: UAM-I/Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Galeana, d. I. (1996). *Modelos de Promoción Social en el Distrito Federal*. México, D.F.: ENTS – UNAM.
- Kliksberg, Bernardo. (1994). *El desarrollo humano en Venezuela*. Caracas, Venezuela.: Monte Avila Editores Latinoamericana.
- Valero Matas Jesús Alberto; Salazar Castillo José Manuel; Gutiérrez Pequeño José Miguel. (2005). *INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES SOCIALES*. España: Paraninfo.

### **Hemerografía**

Servín Miranda, Marilú. (2006). La participación social de las mujeres en las comunidades de la delegación Gustavo A. Madero. *Trabajo social*, 154-165.

### **Medios electrónicos**

- Banco Mundial. (19 de febrero de 2002). *Propuesta de un Marco Integral de Desarrollo (Documento preliminar para su discusión)*. Recuperado el mayo de 2002, de <http://www.worldbank.org/cdf/cdfes-tex.htm>
- Clark, J. (17 de Mayo de 2002). *Manual de Prácticas Constructivas en Materia del Régimen Legal Aplicable a la Organizaciones No Gubernamentales*. Recuperado el Mayo de 2003, de <Http://www.vita.org/technet/ong/manial/chptA.htm>
- Coneval, C. N. (30 de Julio de 2013). *coneval.gob.mx*. Recuperado el 30 de Julio de 2013, de [coneval.gob.mx:http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS2012/Informe%20\\_Eval\\_2012\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS2012/Informe%20_Eval_2012_Resumen_Ejecutivo.pdf)
- Informe sobre desarrollo humano México 2006-2007*. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2008, de *Informe sobre desarrollo humano México 2006-2007*: [http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2007/IDH/i\\_d\\_h.htm](http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2007/IDH/i_d_h.htm)

**Sólo la ciudadanía responsable  
puede hacer posible el capitalismo sustentable**

*Dr. Jorge I. Sarquís Ramírez*

*Mtra. Patricia Lagunes Domínguez*

*Mtro. Ricardo Carrera Hernández*

*Universidad Veracruzana.*

*Facultad de Contaduría y Administración.*

**México.**

## Resumen

Reflexionamos sobre las posibilidades reales de un capitalismo sustentable. Concluimos que una economía ecológica profunda es una imposibilidad tanto teórica como práctica sin previo desarrollo de una nueva ética entre consumidores y productores. La actual tendencia de economizar la ecología es contraria al interés en revertir las alarmantes evidencias de deterioro ambiental y social global conforme se ha hecho hegemónico el dominio que el libre mercado ejerce sobre las relaciones entre los pueblo y al interior de cualquier sociedad. Lo indispensable es “ecologizar” el consumo y en ello la producción. Sólo la asunción de un claro e inequívoco concepto de la responsabilidad social como única guía capaz de instaurar el orden económico puede dar viabilidad a un capitalismo global sustentable.

## Palabras clave

Ética, consumo, ecología, economía, responsabilidad.

## Introducción

Una corriente de pensamiento en boga sostiene que es posible la reconciliación entre economía y medio ambiente<sup>1</sup>; sólo es necesario tratarlo como otra forma de capital, instrumentar unas políticas y unos mecanismos que hagan atractivo el tránsito hacia lo verde y demostrar que es rentable mejorar el “capital natural”<sup>2</sup>. El argumento incluso concede que “verdear” la economía no sólo es cuestión de números, también exige una ética. El resultado neto es el trillado desarrollo sustentable. Este “green-wash” pretende convencer de que, con reducir las emisiones de bióxido de carbono y usar mejor los recursos, podemos seguir

---

<sup>1</sup> Pearce, et al., 1989.

<sup>2</sup> Sukhdev, 2008.

creciendo al infinito, generando empleo y riqueza, además de lograrlo con mayor equidad (Elizalde, 2009). Paralelamente, algunos teóricos sostienen que la modernización económica casi por sí sola desemboca en la democratización de la vida política (Inglehart and Wezel, 2009). Debemos entender que las mismas fuerzas del mercado que permanentemente impulsan a la modernización económica nos llevarán a la sustentabilidad del crecimiento y del desarrollo, y de postre, nos darán también la gracia de la democracia. Un mundo feliz.

Los críticos del “green-wash” afirman que el problema de fondo de la propuesta es creer en el crecimiento económico sostenido como una necesidad de la sustentabilidad ambiental y social.<sup>3</sup> Este paradigma “verdoso” no escapa al concepto económico convencional de crecimiento infinito: El enfoque está viciado de origen pues insiste jerarquizar al capital sobre el medio ambiente, considerado valioso sólo en tanto forma de capital, como otro elemento del balance financiero (Naredo, 2002; Elizalde, 2009; Gudiño, 2012).

Frente a esta economía verde auspiciada desde la ONU a través del PNUMA a partir de 1982, vienen surgiendo desde hace al menos 15 años, propuestas alternas de una economía ecológica. Mientras que la ecología superficial sólo pretende la continuidad del modo de vida capitalista, ignorando las causas sociales, políticas y culturales de la crisis ambiental, la ecología profunda propone más bien una nueva filosofía ecológica que nos sugiere, para decirlo breve pero profundamente, “vivir dentro de los límites”.<sup>4</sup> Parte de la imposibilidad del crecimiento permanente pues, pretender dar a la población mundial el nivel de bienestar de los países más avanzados, acabaría en pocos años con el planeta. Como lo dijo Gandhi: “Si se requirió de la mitad del planeta para que Inglaterra estuviera como está, ¿cuántos planetas serían necesarios para darle el mismo bienestar a la India?

---

<sup>3</sup> Serrano y Martín. 2011.

<sup>4</sup> Elizalde. 2009.

En contraste con los defensores de la economía verde, sostienen los críticos del green-wash, sólo la aceptación y asimilación de la finitud de los recursos del planeta puede fundamentar un nuevo paradigma económico en sustitución del desarrollismo *ad infinitum* para el cual, “la reflexión sobre la imposibilidad de un crecimiento infinito en un mundo de recursos y capacidad de asimilación finitos (...), era y es todavía (sic) obviada totalmente”.<sup>5</sup> El crecimiento económico sin fin es un despropósito conceptual en un mundo cuyos recursos son limitados y se vuelven rápidamente escasos frente a la avalancha de una población humana desbordada. Sencillamente la economía verde no puede más que reducir el ritmo al que nos acercamos al punto de inflexión, más allá del cual, el planeta no podrá tolerar el nivel de consumo y el volumen de desperdicio generado por la humanidad; pero eso no cambiará la historia.

El concepto realmente novedoso es una distinción esencial: antes que frente a una crisis ambiental, llevamos siglos generando una crisis eco social profunda de la cual será imposible salir, al margen del rescate y renovación ciertos valores sociales que configuren una ética ciudadana absolutamente necesaria para la recuperación de la sociedad contemporánea mundial, sin distinción de credo, raza, sistema político nacional o ranking en la escala del desarrollo (Arredondo, 2000; Moreno, 2006). La trascendencia del aporte de la economía ecológica radica en el hecho de que, no sólo no niega, sino que pone al frente su legado lógico plasmado en el concepto de sustentabilidad. Sea cual sea la preferencia personal sobre la carga conceptual del término, lo sustentable tiene que ver inmediata e íntimamente con límites. Como bien claro lo ha expresado Elizalde<sup>6</sup>: “Nada puede crecer indefinidamente, todo tiene límites”.

En sintonía con ese argumento, Naredo<sup>7</sup> ha señalado acertadamente que el afán por lograr un crecimiento incesante de la producción como fuente de todo progreso es fútil e incomprensible si no estuviese ligado a una noción unificada de

---

<sup>5</sup> Serrano y Martín. 2011. p12.

<sup>6</sup> Elizalde, 2009. p4.

<sup>7</sup> Naredo, M., 2012.



riqueza que glorifica la finalidad utilitaria de la acumulación y el consumo de bienes y servicios. Este viejo paradigma ha dejado ya su profunda huella ecológica en la capacidad del planeta. El 20% más rico de la humanidad produce el 80% de las emanaciones de gases de efecto invernadero mientras disfruta del 70% del ingreso global. En contraste, más de la mitad de la población mundial vive con menos de 2.5 dólares diarios, cerca de mil millones viven con hambre y cerca de dos mil millones son presos de la pobreza multidimensional<sup>8</sup>. En aún mayor contraste, el 20% más pobre de la población recibe tan sólo el 1% del ingreso global al tiempo que sufre las peores consecuencias de la crisis climática global provocada por el sistema económico mundial<sup>9</sup>.

Las cifras nos develan la realidad: el motor primario de la economía mundial es el consumo, no la demanda. El consumo determina la demanda, lo que tiene demanda estará en el mercado; lo que no tiene demanda no está en el mercado. A mayor demanda, mayor presencia y precio. Por el contrario, aquello no sea demandado perderá posición en el mercado y eventualmente dejará de ser producido. Sería a así de simple y quizá nuestros problemas no serían lo que son. Pero la realidad resulta ser mucho más compleja. Con el auxilio permanente y oneroso de todo un aparato publicitario que nos condiciona para consumir sin descanso, todo un sistema educativo nos forma en serie, para la producción en serie y para el consumo/derroche. Sancionado por la política, al amparo de los teóricos que hacen cualquier esfuerzo por legitimarlo y conservarlo vigente, este orden, este statu quo que es condición hegemónica estructural y funcional del imaginario popular alrededor del mundo, es lo que debe cambiar. El cambio requerido conlleva la formación de un tipo de capital social -para decirlo en términos económicos- hasta hoy apenas incipiente. El socialismo utópico invitó a formarlo desde la buena voluntad y la filantropía; el socialismo científico lo consideró consecuencia lógica e inevitable del materialismo histórico –incluso

---

<sup>8</sup> IBON International, 2010. New directions in development Discourse and Practice. Citado por Naredo, 2012.

<sup>9</sup> UNICEF. 2011. Global Inequality: Beyond the bottom billion. Social and Economic Policy Working Paper. NY. Citado por Naredo, 2012.

intentó forzar su advenimiento. Ambos intentos resultaron fallidos. Hoy vivimos instalados en el pensamiento único. La economía, otrora ciencia revolucionaria es hoy vocera y defensora del statu quo capitalista; incluso la política es apologista del capitalismo, el cual agotó hace mucho su poder transformador de la sociedad

Ante la desoladora realidad actual, la perspectiva económica de la ecología profunda es ante todo humanista y propone una apuesta práctica por el **decrecimiento** en términos de producción y consumo de bienes, lo que supondría una verdadera revolución ideológica (Sanjuán et al., 2010).

El decrecimiento no implica un deterioro de las condiciones de vida para la mayoría de los habitantes, sino mejoras sustanciales vinculadas a la redistribución de recursos, creación de nuevos sectores, preservación del medio ambiente, el bienestar de las generaciones futuras, la salud, las condiciones laborales o el crecimiento relacional. En última instancia, es necesario partir de la certeza de que si el decrecimiento no se produce de forma voluntaria y ordenada, habrá de hacerse forzosamente como consecuencia de la sinrazón económica y social actual. El decrecimiento en el contexto de una sociedad occidental opulenta no debe ser visto como una merma del nivel actual de bienestar, sino como una oportunidad de aumentar el bienestar, entendiendo éste, no como un concepto cuantitativo, basado en una acumulación infinita de bienes materiales, sino como un concepto cualitativo donde prime el tiempo de ocio, el altruismo, las relaciones humanas, la solidaridad, la equidad, la justicia y la espiritualidad (Tetreault, 2008; Martínez-Alier et al., 2010; Sanjuán et al., 2010).

- El decrecimiento está relacionado con la reducción hasta la eliminación de actividades que perpetúan la insostenibilidad del sistema, como la industria militar, nuclear, automovilística, agricultura industrial, etc. Estos empleos podrían ser canalizados por un lado, hacia actividades relacionadas con la satisfacción de necesidades sociales o ambientales y por otro, al reparto del trabajo mediante la reducción de la jornada laboral. A su vez, habría que fomentar las industrias facilitadoras de la transformación hacia la

sostenibilidad: energías renovables, transporte colectivo, agricultura ecológica, educación y cultura, etc.

- El decrecimiento debe ir orientado a lograr un desacoplamiento entre bienestar, consumo de recursos y generación de residuos, y una reducción de la huella ecológica. El decrecimiento implica reducir las infraestructuras productivas, administrativas y de transporte. El decrecimiento implica primar lo local frente a lo global (Sanjuán et al., 2010).

### **Del cambio climático al cambio ético: empoderamiento ciudadano potenciado por los problemas ambientales**

Nuestro objeto último de estudio es el *ethos* que demanda la situación de crisis global en que nos encontramos; esto trasciende por mucho el ámbito meramente disciplinario; tratamos de contribuir a la comprensión de los vertiginosos cambios que experimenta la sociedad contemporánea y las amenazas implícitas. Sobre esa base, debemos repensar el paradigma socioeconómico encarnado y globalizado en el insostenible binomio crecimiento económico-desarrollo. Al intentarlo, es posible que en la búsqueda de espacios concretos para el protagonismo de una ciudadanía empoderada por el conocimiento, descubramos una herramienta de enorme utilidad para actualizar las bases sociales del régimen democrático y el Estado de derecho, ya que cualquier forma de totalitarismo sería una franca regresión.

Desde un enfoque interdisciplinario procuramos contribuir a la construcción teórica del concepto “responsabilidad social” que, surgido durante la segunda mitad del siglo XX de la preocupación ciudadana que incorporó nuevos temas a la agenda política nacional e internacional, ahora madura para convertirse en una herramienta para hacer del ciudadano común un ente socialmente responsable y en ello, auténtico capital social para el mejoramiento de nuestra vivencia democrática hacia la sustentabilidad.

Dicho de otro modo, deseamos mover a la reflexión en torno al rol fundacional que está desempeñando la actual crisis global en la construcción de un nuevo *ethos* ciudadano y las posibilidades que este proceso ofrece para romper con el paradigma del desarrollismo; igualmente, deseamos incitar a la acción que pueda revertir las arraigadas tendencias en deterioro ambiental, socioeconómico y político para estar en posición de recomponer el orden social con base en los criterios de sustentabilidad que mejor corresponden a una Naturaleza de recursos finitos.

Instrumentalmente indispensable, urge además, incorporar a nuestro sistema de administración pública los valores que están redefiniendo a la democracia en el discurso del nuevo humanismo, pues dada la adolescente conciencia ciudadana que aún nos aqueja como pueblo, sigue pendiente la ciudadanización de los medios que definen la política pública, de modo que la estructura política y la función pública siguen ejerciendo potestad sobre el interés general, definiéndolo en todo momento desde las esferas del poder donde se enfrentan –a espaldas de la sociedad- los grupos de interés que negocian al margen del bien común<sup>10</sup>. Ello se debe a los temores de los grupos dominantes que ven sus privilegios amenazados por el empuje del interés general, pero también obedece a los temores reales del gobierno de verse desbordado por las demandas del interés colectivo y, sobre todo, a la inmadurez de una ciudadanía que no alcanza a vislumbrar su soberanía en el cabal ejercicio de su responsabilidad social.

En un artículo previo dedicado a la reflexión en torno a la responsabilidad social de las empresas<sup>11</sup> hicimos notar que la preocupación internacional al respecto es de hecho bastante reciente. A ello deseamos añadir ahora que, en el caso mexicano, más que un hecho reciente, se debe admitir que enfrentamos una tardía novedad del tema entre la sociedad mexicana, lo cual resulta de que no fue sino hasta los años noventa que el gobierno reconoció la gravedad de las tendencias en

---

<sup>10</sup> Sarquís J.I. y Solís G.R. 2013. Ciudadanía y responsabilidad social I. Empoderamiento ciudadano para el rescate del Estado Democrático. Revista Multidisciplina, 16:27-46.

<sup>11</sup> Sarquís y Solís (2013), Op. cit.

deterioro ecológico asociadas a la explosión demográfica en el país, así como al predominio de prácticas productivas francamente nocivas al medio ambiente, al amparo de una política económica que durante medio siglo privilegió la industrialización sin ninguna otra preocupación que lograr el crecimiento económico<sup>12</sup> y -a partir de nuestra incorporación al bloque comercial norteamericano a través de la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá- la modernización del aparato productivo nacional para la competitividad de frente a la hegemonía capitalista global, a un altísimo costo ambiental y social (Aboites, 1989; Del Campo, 1985; Haber, 1992; Haber, 1993; Lutzig y Székely, 1997).

Los temas ligados al concepto de responsabilidad social que han logrado permear la agenda política mundial incluyen una extensa y variada gama de intereses entre los que destacan los crecientes reclamos por el cuidado y conservación del medio ambiente; por una mayor equidad de género; por el combate a la discriminación en razón de raza, credo o preferencia sexual, a la xenofobia, a las violaciones a los derechos de las minorías; por el respeto a los derechos laborales y el reconocimiento de los derechos de los consumidores; la creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas sobre la base del derecho a la información; en fin, una larga lista a la que no dejan de sumarse nuevos elementos de preocupación desde algún sector social, en un legítimo intento por hacer a las empresas conscientes de que su responsabilidad rebasa por mucho la procuración irreflexiva de ganancias a costa de lo que sea. “La palabra responsabilidad indica la acción de responder por los resultados de las decisiones y acciones propias; la palabra social recuerda que esas decisiones y acciones afectan a otros” (Solarte, 2003). Como hemos visto antes<sup>13</sup>, estas consideraciones no son privativas de la responsabilidad social de las empresas, sino que atañen al concepto como se aplica en general a la responsabilidad social como distintivo *sine qua non* del *ethos* ciudadano para la democracia funcional.

---

<sup>12</sup> Apenas durante el sexenio 1988-2004 el Presidente Salinas de Gortari elevó a rango prioritario la preocupación legislativa por el cuidado del medio ambiente.

<sup>13</sup> Sarquís y Solís (2013). Op. cit.

Elemento necesario para hablar de responsabilidad social es la libertad, pues ésta determina que alguien pueda realizar cualquier acción porque así conviene a los criterios del bien común y no por el carácter impositivo de la ley, las normas y sanciones que de ella emanan. Sin embargo, así como una persona inconsciente no puede ser socialmente responsable de sus actos, las organizaciones empresariales tampoco han podido serlo hasta hace poco, adolescentes de una falta de conocimiento veraz en un contexto en el que prevalece de manera hegemónica la lógica capitalista de la sobreproducción, el derroche y el empobrecimiento de amplios sectores de la población trabajadora<sup>14</sup>.

Dada su evidente globalidad, la cuestión ecológica, la consternación pública y el viraje en la percepción generalizada del cambio climático global al que ella dio origen apenas unos cuantos años atrás, ilustra perfectamente la posibilidad de despertar conciencia y educar a la opinión pública en los criterios conservacionistas del desarrollo sustentable con base en la divulgación del conocimiento científico (Costanza et al., 1997; Díaz et al., 2011). Dicha conciencia es la premisa obligada del urgente cambio ético<sup>15</sup> por parte de la ciudadanía en general y de las empresas en particular: “El que alcancemos a ver esta nueva ética, depende de la seriedad con que los éticos tomen la ciencia, y los científicos consideren los problemas morales” (M. Bunge, citado por Grana, 2004 p.43).

Es un hecho que las formas de apropiación humana de los recursos naturales, y las actividades que intentan satisfacer con ellas, las necesidades de la población mundial, han acelerado peligrosamente, sobre todo desde mediados del siglo XX, la alteración de los ecosistemas alrededor del mundo (Hoffmann, 1996; SER, 2004). La continua destrucción del hábitat a través de cambios en el uso de suelo,

---

<sup>14</sup> Cabe recordar aquí el “Mensaje ambiental a los pueblos y gobiernos del mundo”, del General Juan Domingo Perón, del 16 de mayo de 1972. Perón fue el primer estadista latinoamericano que mostró una visión y comprensión integral del problema ambiental, entrelazando lo natural con lo social, lo productivo y lo cultural para hablar de un modelo de desarrollo inspirado en la justicia social y una justicia ecológica también (Grana, 2004. p.76).

<sup>15</sup> El texto a leer es la compilación de ensayos a cargo de Edgar Morín bajo el título de Introducción al Pensamiento Complejo, disponible en: [http://www.fisica.ru/dfmg/teacher/archivos/Introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo\\_Edgar\\_Morin.pdf](http://www.fisica.ru/dfmg/teacher/archivos/Introduccion_al_pensamiento_complejo_Edgar_Morin.pdf)

la deforestación y diversas formas de contaminación de aire, suelo y aguas, han puesto contra la pared y en innegable riesgo al conjunto de las comunidades biológicas (Rozzi et al., 2001). Así, a medida que la presión sobre todos los recursos naturales aumenta, la sustentación de las futuras generaciones queda más y más en entredicho (MEA, 2005).

El consumo de recursos naturales ha crecido hasta el punto de convertirse en una seria amenaza para el funcionamiento del sistema socioeconómico, debido tanto a los problemas ambientales que genera como al propio agotamiento de los recursos. El ritmo de consumo de recursos naturales ha sido en las últimas décadas inédito en la historia: en la segunda mitad del siglo XX hemos consumido más recursos que todas las generaciones anteriores juntas. Es más que urgente comenzar por admitir que el modelo socioeconómico que se ha hecho imperante en todo el mundo, basado en crecimiento económico ilimitado y en el consumo compulsivo y derrochador, se encuentra en la raíz más profunda de nuestros actuales y alarmantes problemas, entre los cuales, la hegemonía capitalista, la globalización, los fenómenos migratorios, la revolución tecnológica permanente, la creciente alarma mundial por el fenómeno del cambio climático y muchos otros fenómenos, han marcado ya el ambiente de finales del siglo XX y el de los albores del siglo XXI, con la impronta de un ánimo decadente, de fin de ciclo<sup>16</sup>.

La crisis ambiental global muestra la incompatibilidad manifiesta entre la economía actual y la ecología debido a la existencia de diferentes ritmos biológicos -lentos, con horizonte temporal largo- y económicos -rápidos, con horizonte temporal corto-. Un ritmo económico superior al biológico y geológico implica infravalorar problemas ambientales futuros -escasez de recursos, pérdida de biodiversidad o efecto invernadero- en favor de rendimientos económicos presentes aumentando, así, la explotación intensiva de los recursos naturales, convirtiéndolos pronto en recursos no renovables. En la medida en que los ritmos económicos no se

---

<sup>16</sup> El ensayo a leer es de R. D. Kaplan y se titula *The Coming Anarchy*, publicado por The Atlantic Monthly, 273(2):44-76, febrero de 1994.

adapten a los biológicos asistiremos a un progresivo aumento de la degradación ambiental global de consecuencias más que previsibles y en absoluto deseables.

El precio que todos debemos pagar por este conocimiento logrado durante las últimas dos décadas gracias a los esfuerzos de la investigación científica, en todo lo que concierne al medio ambiente, es la ineludible responsabilidad social que su revelación comporta. Ya no es posible la impunidad, no con todo lo que ahora entendemos sobre la frágil dinámica propia de las intrincadas redes de interacciones entre los diversos organismos y su hábitat (Barros, 2006). Así, más allá de la gravedad coyuntural, la preocupación respecto de la conservación del medio ambiente se globaliza y se incorpora en todas las agendas políticas del mundo de forma permanente. Sin embargo, la deseada desaceleración del ritmo de deterioro ambiental hace urgente el acompañamiento de las cumbres sobre medio ambiente por cambios sustantivos en los hábitos y las prácticas cotidianas de una vasta mayoría de la población mundial. Ante la idea escatológica neoliberal del desarrollo económico como fin último de un progreso tecnológico constantemente ascendente e indefinido, urge oponer toda la capacidad del sentido común y la solidaridad como bases sociales del empoderamiento ciudadano para la racionalización de la demanda como variable del mercado en poder de la gente para el indispensable control de la oferta<sup>17</sup> (Cfr. Grana, *op cit.*, p.44).

Solía ser posible para las empresas evadir cualquier señalamiento de responsabilidad frente al grado de deterioro ambiental alcanzado en ciertos ecosistemas, en justificada razón de su ignorancia; tal es el caso del fenómeno del calentamiento global: incluso hacia finales de los años ochenta del siglo XX, las investigaciones más serias no podían resolver de manera conclusiva las preguntas básicas en torno a las alarmantes tendencias de deterioro ambiental como

---

<sup>17</sup> Sería pueril negar u obstruir los aspectos positivos de la revolución tecnológica permanente en que vivimos; de lo que se trata es hacer de la participación ciudadana una estrategia para minimizar el costo socio ambiental del modo de producción dominante, cuyos fines de lucro no reparan en la más mínima consideración por la vulnerabilidad de los ecosistemas ni se interesa en los aspectos del desarrollo humano que deberían ser centrales para cualquier definición aceptable de progreso social.



resultado de la quema de combustibles fósiles, de la conversión ilimitada de las grandes masas forestales del mundo en terrenos para cultivo o pastoreo -cuando no simple y llanamente en nuevos desiertos, de la magnitud e implicaciones del descongelamiento de los casquetes polares, o de la creciente acidificación de las aguas oceánicas con las gravísimas consecuencias para la estabilidad de los ecosistemas involucrados en cada caso, amén de la amenaza que todo ello representa para el equilibrio global y la supervivencia de miles de especies ante la amenaza del cambio climático global<sup>18</sup>.

Al día de hoy, dicho fenómeno es un hecho tan lamentable como irrefutable; la lista de las especies en peligro de extinción incluye a todas y, en ausencia de cambios drásticos en nuestras conductas asociadas a la producción y al consumo de bienes y servicios, las probabilidades de revertir las graves tendencias actuales son mínimas. Desde las ciencias naturales y exactas (González et al., 2003), el cúmulo de evidencia que ha despejado toda duda respecto de la realidad del calentamiento global y el consecuente cambio climático, ha desplazado a un lejano segundo término la importancia del origen de estos fenómenos, de modo que ya no es tan apremiante, como lo era hace apenas una década, establecer si se trata de eventos provocados por el hombre de la Era industrial o si obedece a ciclos naturales aún por elucidar. De uno u otro modo, si no han sido la causa, las actividades que buscan satisfacer las necesidades –reales y ficticias- de una población de siete mil millones de seres humanos en un orden económico mundial

---

<sup>18</sup> Calentamiento global y cambio climático son conceptos estrechamente interrelacionados pero no sinónimos. Son fenómenos provocados total o parcialmente por el aumento en la concentración de gases de invernadero en la atmósfera, principalmente el CO<sub>2</sub> relacionado con actividades humanas como el uso de combustibles fósiles y la deforestación. Los estudios indican que el cambio climático ya está teniendo efectos profundos sobre la biosfera. Por su agravamiento relacionado con actividades humanas y porque afectan la vida en todo el planeta, estos problemas ambientales deben ser conocidos y entendidos no sólo por técnicos y científicos, sino también por la población en general (González et al., 2003).

capitalista, ciertamente han acelerado y continúan acelerando el ritmo del cambio ambiental sobre la faz de la Tierra<sup>19</sup>.

Los científicos solían suponer que los mecanismos que mantienen la homeostasis de nuestro planeta estarían ahí, operantes por siempre para corregir cualquier desvío y evitar cambios bruscos. Ahora reconocen que se equivocaron, muchos de esos mecanismos han sido rebasados y quizá en más de una instancia el daño sea ya irreversible<sup>20</sup> (Smol y Stoermer, 2010). Se hace pues inaplazable un viraje hacia la economía ecológica, so pena de ver globalizado en poco tiempo un escenario cuyos primeros escalofriantes indicios son ya una realidad en África Occidental<sup>21</sup>.

Una organización que se caracterizara por su responsabilidad ante la sociedad que la cobija mostraría la virtud de tomar las decisiones que conciernen todo lo relativo a lo que produce y cómo lo hace, de manera bien informada, consciente, asumiendo y respondiendo por las consecuencias de las mismas ante los consumidores, así como ante las instancias de gobierno y también ante las no gubernamentales a las que debe explicaciones en cumplimiento de los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Lamentablemente, hasta ahora el ejercicio de la responsabilidad social empresarial ha sido determinado por leyes y normas establecidas por entidades diferentes de las propias empresas, de modo que estas se limitan a cumplir -o

---

<sup>19</sup> Acentuando la dependencia tecnológica del hombre y su necesidad de cambiar a la naturaleza, extremando la presión sobre los equilibrios y la capacidad adaptativa de todos los seres vivos (Barros, 2006).

<sup>20</sup> El libro a leer es *¿Ecodesarrollo humano o capitalismo e imperios?*, de Roberto Grana (2004). El autor asienta que los problemas son ahora reconocidamente tan graves –y los peligros en el corto plazo tan alarmantes- que podemos afirmar que la civilización postindustrial en su conjunto y el paradigma de progreso que le ha sustentado desde hace trecientos años se encuentran francamente en entredicho, atravesando la más grave crisis de la historia humana, dado su potencial destructivo (p.46-50).

<sup>21</sup> R. Kalplan (1994) nos brindó un panorama bastante complejo y abrumador, por no decir apocalíptico, que evidencia serias y bien fundadas dudas sobre el futuro de la democracia en el mundo, en razón de las gravísimas tensiones políticas generadas por el fenómeno de la escasez e insuficiencia de recursos para proveer las más elementales necesidades para la vida en los países subdesarrollados; ahí donde habitan cuatro de cada cinco seres humanos.

simular que cumplen- con ciertos parámetros o ciertos términos que les han sido impuestos con carácter obligatorio. Sin embargo, aún el más escrupuloso cumplimiento de la ley es claramente insuficiente en lo que se refiere a la satisfacción de la responsabilidad social que alrededor del mundo se exige a las empresas en la segunda década del nuevo siglo: es imprescindible no soslayar la importancia de la formación ciudadana para asumir con toda madurez los costos tangibles e intangibles que la producción socialmente responsable hacia el medio ambiente conlleva. Dicho de otro modo, no sólo las empresas como entidades productivas, **antes** que ellas, la ciudadanía en su conjunto debe, tiene la obligación ética de mostrarse socialmente responsable a través de una revaloración profunda de sus hábitos de consumo y estilo general de vida; ello exige un esfuerzo educativo que no se está llevando a cabo. Antes bien, todo lo contrario; formamos para el consumo derrochador y compulsivo de todo tipo de mercancías que se han convertido en un fin en sí mismas: “Cuando la forma de producción y consumo de bienes conduce a que éstos se conviertan en fines en sí mismos, la presunta satisfacción de una necesidad empaña las potencialidades de vivirla en toda su amplitud. Queda allí abonado el terreno para la instauración de una sociedad alienada que se embarca en una carrera productivista sin sentido”<sup>22</sup>. Esto equivale a la vida puesta al servicio de los artefactos, en vez de estar estos al servicio de la vida (Max-Neef *et al.*, *Desarrollo a Escala Humana*, 1998, Ed. Nordan, Montevideo; citado por Grana, *op cit.*, p.87).

Instrumental para lograr esa enajenación del hombre, es el incuestionable éxito del gigantesco aparato publicitario y sus gastos multimillonarios para someter a nuestro consciente y a nuestro subconsciente al bombardeo con un mensaje único

---

<sup>22</sup> El problema de la tecnología dominando las acciones del hombre y del hombre como mero servidor de la tecnología ya había sido planteado y analizado hace más de 150 años por *Carlos Marx* al referirse a las cuestiones relativas a la enajenación del trabajo y a lo que él llamó "el fetichismo de la mercancía". *Marx* vivió en la época del capitalismo de libre concurrencia, cuando se asistía a un incremento en la producción de todo tipo de mercancías como nunca antes había conocido la humanidad; esta independencia relativa de los productos en la forma de mercancía enmascaraba en millones de personas su origen en el trabajo humano, confiriéndole un valor intrínseco e irreal y convirtiéndolas, al decir de *Marx*, en objeto de una adoración casi religiosa, es decir, un fetiche: "...ellos, sus creadores (los hombres, los creadores de todas las mercancías), han terminado por rendirse ante sus criaturas; los productos de su cabeza han terminado por apoderarse de su cabeza" (*Marx*, citado por Moreno, 2006, p.2).

veinticuatro horas al día: compre, consuma sin descanso. Detrás de ese eficaz aparato publicitario y mercadológico está la ciencia sin consciencia (Hinkelammert, 1997) avocada al desarrollo y la innovación tecnológica más irreflexiva, generando continuamente las más sutiles estrategias adictivas que sin tregua pretenden esclavizarnos a toda forma imaginable de consumo. Tales son las necesidades del capital que resultan de la capacidad para la sobreproducción que le es intrínseca, pues es irrevocable la búsqueda de la competitividad, que a su vez, irremisiblemente automatiza todo proceso, obliterando continuamente con ello la mano de obra del escenario productivo y generando así, una de las más profundas contradicciones del sistema capitalista.

Milton Friedman sostuvo que los problemas sociales debían ser atendidos por las instituciones de gobierno; según él, cualquier dinero extraído de la empresa para afrontar responsabilidades sociales sólo puede salir del bolsillo de los inversionistas o de los trabajadores, lo que decididamente elevará el precio al consumidor; por tanto, es irresponsable hacer cualquiera de estas cosas, cuyo impacto es el mismo que el de la obligación de pagar los impuestos; en su teoría, tal labor recaudatoria y distributiva no pertenece al ámbito empresarial sino al gobierno (Mercado y García, 2007).

Si en la observancia de todas las exigencias sociales plasmadas en el concepto que nos ocupa, las empresas deben invertir cada vez una mayor proporción de sus ganancias, es claro que en legítima defensa, las empresas procurarán no hacerlo. Por ello es muy cierto que no deja de existir un elevado nivel de retórica en las campañas de responsabilidad social de las propias empresas, lo que atestiguamos reflejado cotidianamente en los espectaculares intentos markéticos<sup>23</sup> de muchas de ellas por impresionar al público, más que por cambiar realmente sus prácticas; después de todo, es un hecho que en el actual contexto de la economía mundial globalizada, la competencia entre las empresas es despiadada.

---

<sup>23</sup> El término Markética hace referencia al marketing de solidaridad. Lipovetzki (1990), citado por Etkin (2008).

Algunos opositores de Friedman lo enfrentan con una línea de argumentación tan falaz como la del propio monetarista paladín del liberalismo económico: la empresa se aprovecha de una serie de recursos naturales y humanos que en principio son de todos, con lo cual, quiera o no, adquiere una responsabilidad para con la sociedad que le permite tal aprovechamiento. Al recibir del gobierno la autorización “social” para operar, las empresas adquieren deberes no sólo con los dueños, sino con toda la sociedad; de modo que el objetivo de incrementar la ganancia no es el único ni el más importante.

Una línea de argumentación más sólida encuentra su base en el hecho innegable de que, si un problema social -en sentido amplio- es causado por lo que las empresas hacen o no hacen, y cómo lo hacen –o cómo no lo hacen- no es más que de elemental justicia (léase sentido común si se prefiere), que así mismo, ellas deben ser parte de la solución que el problema demande.

Estamos pues frente a un prometedor proceso de evolución social que, en la esfera infraestructural de la economía mundial, conlleva la inusitada oportunidad de lograr cierta forma de socialización de las empresas, cuya patria potestad puede con todo derecho reclamar el liberalismo democrático en la fase actual de su devenir, caracterizada por una transición desde su aún vigente carácter representativo -cuyas posibilidades parecen ya bastante agotadas- hacia un incipiente talante participativo que ofrece revitalizar la experiencia democrática con una renovada funcionalidad. Ni el socialismo utópico ni el socialismo científico consideraron que el imprevisto empoderamiento ciudadano dentro de la institucionalidad democrática pudiera tener como consecuencia la racionalización de la economía, a la cual el primero ingenuamente suponía posible por inspiración de la buena fe propia de la filantropía pequeño-burguesa; mientras el segundo la consideraba consecuencia dialéctica exclusiva de la historia, de modo que cualquier proposición según la cual, la sociedad democrática pudiese devenir justa o equitativa, fue rotundamente descalificada por el materialismo histórico como irremediablemente opuesta a la lógica dialéctica del capitalismo y, por ende, como reformista.

¿Podría un proceso de ciudadanía de los temas de oferta y demanda en el mercado racionalizar la economía para lograr su reorientación hacia la procuración de la sustentabilidad del desarrollo material de la sociedad? ¿Podría tal proceso, mediante un efecto auto catalítico, apuntalar el proceso formativo de una ciudadanía socialmente responsable? Creemos que sí.

Lo que se plantea así es el desafío de idear las estrategias más viables para lograr el empoderamiento ciudadano que haga posible un sano direccionamiento de la gestión empresarial hacia formas mucho menos nocivas para el medio ambiente y para el conjunto de las relaciones sociales. Tal empoderamiento y las posibles estrategias diseñadas desde la ciudadanía para la gestión de la producción y sus consecuencias económicas podrían constituirse en un mecanismo ciudadano para la certificación de las empresas, cuya determinación demostrada de incorporar los criterios de la responsabilidad social a su gestión cotidiana, les permitan contar con una *licencia ciudadana* para llevar a cabo sus actividades.

Ya desde 2001 el comité internacional de estandarización impulsó la iniciativa de la norma ISO 26000 para buscar un consenso respecto de todo aquello que debería quedar incluido en el código estandarizado en cuanto a la conducta empresarial más deseable desde la óptica de la atención a su responsabilidad social. Aunque ésta no sería como otras normas ISO, de carácter auditable por instancias externas a la propia organización, sin duda se trata de un gran adelanto hacia la concientización de las empresas sobre la necesidad que enfrentan de revalorar su carácter de entidades éticas con respecto a los valores representados por los derechos humanos, la conservación del medio ambiente, el desarrollo social sustentable y, en general, el bien común.

El desempeño social de las empresas se hace evidente sólo en el largo plazo y, justamente por ello, cobra especial relevancia el hecho inescapable de que el cumplimiento de la responsabilidad social exige la incorporación de objetivos comprometidos con la promoción del desarrollo sostenible y sustentable a las políticas de vinculación entre la empresa y su entorno comunitario desde la propia

etapa gestora de su planeación estratégica. A su vez, esto exige que la nueva visión de la teoría administrativa sobre la responsabilidad social empresarial deje atrás las contribuciones de tipo caritativo para dirigir los recursos hacia el apoyo sistemático de programas y proyectos de largo alcance con impacto ambiental, social y económico (Zulenis, 2000).

En el caso de nuestro país, un reporte reciente sobre empresas en el estado de México (Mercado y García, 2007), señala como necesidad inaplazable el estudio de la responsabilidad social de las empresas para la recuperación del balance entre lo económico y lo social; entre el interés individual y el bienestar común, esfuerzo que el Estado Mexicano ha dejado paulatinamente en manos de entidades e instituciones no gubernamentales.

Según el *Anuario sobre la Responsabilidad Social Corporativa en España 2006* (Fundación Ecología y Desarrollo, 2006), el número de empresas españolas que informan de su gestión de acuerdo con las normas internacionales de sostenibilidad social y medioambiental propuestas por la Global Reporting Initiative, ha pasado de apenas tres en 2003 a casi sesenta en 2005. Asimismo, el informe *La acción social en la prensa escrita* (Fundación Empresa y Sociedad) revela que el número de noticias relativas a la acción social de las empresas se multiplicó por tres en un sólo año y el informe “La acción social según el ciudadano” (Fundación Empresa y Sociedad) destaca que el porcentaje de ciudadanos residentes en España que son capaces de mencionar espontánea y razonadamente el nombre de una empresa destacada por su acción social ha pasado del 4% en 2003 al 20% en 2005. Sin duda, este fenómeno ha ayudado a que cada vez en mayor medida, los consumidores introduzcan criterios sociales y medioambientales en sus decisiones de consumo. Un estudio de Market & Opinion Research International destaca que un 38% de los consumidores europeos opinan que el compromiso social de una empresa es muy importante a la hora de decidir comprar sus productos o servicios, y un 46% lo consideran al menos importante. Así se explica que desde finales de los años ochenta se viene desarrollando una línea de investigación en *marketing* que analiza la influencia que sobre el comportamiento



del consumidor tiene la información de la que éste dispone sobre prácticas de responsabilidad social de las empresas. Sin embargo, la literatura no es concluyente a este respecto; mientras algunos trabajos han evidenciado que no es relevante la influencia de esta información sobre la intención de compra, otras investigaciones han demostrado que ésta tiene una influencia positiva sobre dicho comportamiento (diversos autores citados por Bigne y Currás, 2008).

En la última década han empezado a surgir algunos signos de la construcción de una ética empresarial que de suyo hace propios los propósitos del desarrollo sustentable y las causas ciudadanas en torno a los temas de la responsabilidad social de la empresas analizados por diversos académicos y líderes emprendedores. Esta tendencia está actualmente mejor representada por la organización Corporate Knights (CK's)<sup>24</sup> con sede en Toronto, Canadá, cuyo lema reza "la compañía para el capitalismo limpio". Se trata de una firma dedicada a la investigación para la inversión y la información que lanzó el programa Global 100 durante el Foro Económico Mundial en 2005. Desde entonces, su revista trimestral se ha convertido en la única revista de circulación mundial que se enfoca sobre la intersección entre empresa y sociedad con la aspiración de apoyar la inversión y toma de decisiones mejor informada y más socialmente responsable en todos los frentes. Gracias a la seriedad de CK's, cada año son más las grandes empresas que aspiran a un lugar entre los 100 corporativos mundiales más sustentables del planeta.

Lo que hay que notar es que ni Corporate Knights, ni muchas otras iniciativas empresariales semejantes asociadas al tema de la responsabilidad social de las empresas alrededor del mundo, son expresiones del altruismo pequeño burgués

---

<sup>24</sup> Corporate Knights tiene la siguiente dirección electrónica: <http://www.global100.org> En ella es posible encontrar las listas con las que la organización da a conocer anualmente el ranking de las mayores empresas mundiales según sus calificaciones en 12 indicadores mediante los cuales se evalúa el compromiso y grado de sustentabilidad en el desempeño de las corporaciones, después de ser seleccionadas y evaluadas según Bloomberg (<http://www.bloomberg.com/>). **Los indicadores miden la eficiencia en el uso de recursos como la energía, el agua, la emisión de carbono, la generación de residuos, la capacidad para la innovación, el pago de impuestos como porcentaje de las ganancias, relación entre salarios, pensiones, seguridad laboral, tasa de recambio de empleados, equidad de género en el liderazgo y el reconocimiento al compromiso del liderazgo empresarial con la responsabilidad social en términos de salario.**



de los socialistas utópicos decimonónicos; son más bien el resultado de movimientos de protesta ciudadana, tanto institucionalizados como no institucionalizados que, muchas veces no exentos de violencia, han logrado permear la enorme resistencia sistémica al cambio, forzando tanto a empresarios como a políticos, a escuchar otras voces, a entender la imposibilidad de no escuchar (Costanza et al., 1997; Díaz et al., 2011). Estos movimientos están llamados a ser el nuevo camino de la transformación social profunda.

## Conclusión

No es difícil intuir una relación entre capital social y responsabilidad social, más aún, no es difícil vislumbrar que el capital social debe tener cierta importancia para la actividad económica o que ésta seguramente tiene impacto sobre el capital social. Hoy por hoy, es indispensable ligar el concepto de capital social a las características más deseables del ethos ciudadano capaz de reconocer y asumir su responsabilidad como promotor de una producción de unos bienes y unos servicios cuyo disfrute es mayormente contraproducente, cuya dinámica es contraria a los mejores intereses de la raza humana. Competencia es igual a eficiencia y bienestar a consumo. Sin embargo, la crisis ambiental global en que ha desembocado esta cosmovisión desenmascara la falsedad de estas premisas y nos obliga a reconsiderar la relación entre la naturaleza y el ser humano: hay que **ecologizar la economía** en lugar de economizar la naturaleza. Sólo de esta forma será posible lograr un mayor equilibrio entre el ser humano y la naturaleza, entre la economía y la ecología, entre el bienestar y el medio ambiente.

## Bibliografía

- Aboites**, J. 1989. Industrialización y desarrollo agrícola en México. Colección Agricultura y Economía. Plaza y Valdes Editores, México.
- Arredondo**, V. Coordinador. 2000. Ciudadanía en movimiento. Universidad Iberoamericana. México.
- Barros**, V. 2006. Cambio climático global. 2ed., Libros del Zorzal, Bueno Aires. 176p.
- Costanza**, R., d'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R.V., Paruelo, J., Raskin, R.G., Sutton, P., van den Belt, M. 1997. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387:253-260.
- Del Campo**, M.M. 1985. Industrialización en México: hacia un análisis crítico. Colegio de México. México.
- Díaz**, S., Quétier, F., Cáceres, D.M., Trainor, S.F., Pérez-Harguindeguy, N., Bret-Hart, M.S., Finegan, B., Peña-Claros, M., Poorter, L. 2011. Linking functional diversity and social actor strategies in a framework for interdisciplinary analysis of nature's benefits to society. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 3:895-902.
- González**, M., Jurado, E., González, S., Aguirre, O., Jiménez, J. y Navar, J. 2003. Cambio climático mundial: origen y consecuencias. *Ciencia UANL*. México. 7(3):377-385.
- Grana**, R. 2004. ¿Ecodesarrollo Humano o Capitalismo e Imperios? Ed. Espacio. Buenos Aires.
- Gudiño**, D. 2012. Economía verde: la controvertida ruta hacia la sustentabilidad. *La Tendencia*. 13:134-137.
- Haber**, S.H. 1992. Industria y subdesarrollo: la industrialización de México, 1890-1940. Alianza, México.
- Haber**, S.H. 1993. La industrialización de México: historiografía y análisis, *Historia Mexicana*, vol. 43, no. 3
- Hinkelammert**, F.J. 1997. Mercado, ciencia y ética de la responsabilidad en la globalización: la utilidad de limitar el cálculo de la utilidad. *Economía y Sociedad* 1(3):77-84.
- Hoffmann**, R. 1996. Problemas y perspectivas de la valoración de recursos y procesos naturales: análisis de costo-beneficio en áreas rurales del "Tercer Mundo". *Economía Informa*, 253:29-44.
- Inglehart**, R., Welzel, C. 2009. Cómo conduce el desarrollo hacia la democracia. Lo que sabemos de la modernización. *Foreign Affairs*. Latinoamérica 9(4):117-130.
- Martínez-Alier**, J., Pascual, U., Frank-Dominique, V., Zaccai, E. 2010. Sustainable de-growth: Mapping the context, criticisms and future prospects of an emerging paradigm. *Ecological economics*. 69:1741-1747.
- Massardo**, F. (eds.). Fundamentos de Conservación Biológica. Perspectivas Latinoamericanas. Fondo de Cultura Económica, México. pp. 45-58.
- MEA** (Evaluación de los Ecosistemas del Milenio). 2005. Ecosystems and human well-being. Chapter 3: Drivers of ecosystem change, summary chapter. Millennium Ecosystem Assessment, Island Press.
- Mercado-Salgado**, P. y García-Hernández P. 2007. La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *ICESI, Estudios Gerenciales*. 23(102):119-135.
- Pearce**, D. 1989. Blueprint for a Green Economy. Earthscan Publications, London, UK.
- Rozzi**, R., Primack, R., Feinsinger, P., Dirzo, R., Massardo, F. 2001. Que es la biología de la conservación. En: Primack, R., Rozzi, R., Feinsinger, P., Dirzo, R., **Sarquís**, J.I., Solís, G.R. 2013. Ciudadanía y responsabilidad social. I. Empoderamiento ciudadano para el rescate del Estado de Derecho Democrático. *Revista Multidisciplinaria*. 16:27-46.
- SER** (Society for Ecological Restoration International Science & Policy Working Group). 2004. Natural capital and Ecological Restoration. An occasional paper of the SER. Science and Policy Working Group. 15 p.
- Smol**, J.P., Stoermer, E.F. 2010. The Diatoms: Applications for the Environmental and Earth Sciences. 2<sup>nd</sup> ed., Cambridge University Press. 700p.
- Solarte-Rodríguez**, R. (2003). La responsabilidad social de las organizaciones: situación y perspectivas.
- United Nations**. 2007. Climate Change 2007. Mitigation of Climate Change. Contribution to the fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. 125p.
- Vergara**, J. 2008. Formación para la ciudadanía. Un reto de la sociedad educadora. Ariel, Barcelona. 144p.

## Recursos en línea

**Alternatiba.** 2013. Fundamentos para una economía ecológica. Bilbao.

<http://alternatiba.net/es/mahaiak/206/fundamentos-para-una-economia-ecologica> (consultado el 23 de abril de 2014).

**Bigne-Alcañiz, E.,** Currás-Pérez, R. 2008. ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del comprador con la empresa. *Universia Business Review* 19:10-23.

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43301901> (consultado el 10 de marzo de 2013).

**Elizalde, A.** 2009. ¿Qué desarrollo puede llamarse sostenible en el siglo XXI? La cuestión de los límites y las necesidades humanas. *Revista de Educación* (número extraordinario) pp53-75.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3019422> (consultado el 12 de enero de 2014).

**Etkin, M.E.,** 2008. La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional. [https://www.google.com.mx/?gws\\_rd=cr&ei=6JyLUrCBCar02gXWkoGoBA#q=marketica+definicion](https://www.google.com.mx/?gws_rd=cr&ei=6JyLUrCBCar02gXWkoGoBA#q=marketica+definicion). (consultado el 19 de noviembre de 2013).

**Kaplan, R.D.** 1994. The Coming Anarchy. *The Atlantic Monthly*. 273(2):44-76.

<http://hope.nps.edu/Academics/Institutes/Cebrowski/Docs/Rasmussendocs/The%20Coming%20Anarchy.pdf> (consultado el 29 de mayo de 2013).

**Luztig, N. C.,** Székely, M. 1997. México: evolución económica, pobreza y desigualdad.

[http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao\\_5583\\_em\\_10\\_05\\_2011\\_17\\_26\\_47.pdf](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_5583_em_10_05_2011_17_26_47.pdf) (consultado el 4 de junio de 2013).

**Moreno-Rodríguez, M.A.** 2006. Ética, tecnología y Clínica. *Rev. Cubana de salud pública*. 32(4).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662006000400012&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662006000400012&script=sci_arttext) (consultado el 13 de junio de 2013).

**Naredo, J.M** 2002. Economía y sostenibilidad: la economía ecológica en perspectiva. *Polis* (en Línea). <http://polis.revues.org/7917> (consultado el 20 de febrero de 2014).

**Sanjuán-Redondo, H.A.,** Marcellesi, F., Barragué-Calvo, B. 2010. Decrecimiento, trabajo y renta básica: Explorando la idea de trabajo en una sociedad decrecentista y la renta básica de ciudadanía como herramienta práctica de transición hacia ella. *Proceedings of the 2nd Conference on Economic Degrowth for Ecological Sustainability and Social Equity*. Barcelona, 26-29 de marzo de 2010. ICTA, Universidad Autónoma de Barcelona. 13p.

[http://www.academia.edu/565509/Decrecimiento\\_trabajo\\_y\\_renta\\_basica\\_Explorando\\_la\\_idea\\_de\\_trabajo\\_en\\_una\\_sociedad\\_decrecentista\\_y\\_la\\_Renta\\_Basica\\_de\\_Ciudadania\\_como\\_herramienta](http://www.academia.edu/565509/Decrecimiento_trabajo_y_renta_basica_Explorando_la_idea_de_trabajo_en_una_sociedad_decrecentista_y_la_Renta_Basica_de_Ciudadania_como_herramienta) (consultado el 2 de abril de 2014).

**Serrano, A.,** Martín, S. 2011. La economía verde desde una perspectiva de América Latina. *Proyecto Regional de Energía y Clima*. Fundación Friedrich Ebert, FES-ILDIS. Quito, Ecuador.

<http://www.paralelo36andalucia.com/wp-content/2012/01/economia-verde-y-am%C3%A9rica-latina1.pdf> (consultado el 15 de enero de 2014)

**Sukhev, P.** 2008. *The Economics of Ecosystems and Biodiversity*. Duetche Bank.

<http://www.bridgingthegap.si/pdf/Biodiversity%20and%20ecosystems/Pavan%20Sukhdev%20THE%20ECONOMICS%20OF%20ECOSYSTEMS%20AND%20BIODIVERSITY.pdf> (consultado el 14 de enero de 2014).

**Tetreault, D.V.** 2008. Escuelas de pensamiento ecológico en las ciencias sociales. *Estudios Sociales*. 16(32):227-263.

[http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios\\_formacion\\_int\\_univ/ecoteo1/pret-01b.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios_formacion_int_univ/ecoteo1/pret-01b.pdf) (consultado el 29 de mayo de 2013).

**Zulenis, Zerpa de Márquez, Damaris.** 2000. Responsabilidad social de las empresas. *Saber, UO*. 12(1):91-99.

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/544/1/RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL-12-1.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/544/1/RESPONSABILIDAD_SOCIAL-12-1.pdf) (consultado el 10 de marzo de 2013).