



I CONGRESO ONLINE INTERNACIONAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

del 11 al 26 de febrero de 2016

Juan Carlos Martínez Coll / Coordinador

Universidad de Málaga

Este Primer congreso ONLINE sobre las Empresas del siglo XXI fue debatido en una serie de foros donde se discutieron todas las ponencias presentadas, se enviaron más de 210 opiniones, hubo un total de 45 participantes y 27 ponencias.

En este congreso se busca debatir sobre las ventajas, desventajas, riesgos, nuevas metas y demás retos a los que deben enfrentarse las empresas para poder sobrevivir a esta gran revolución que estamos viviendo, desde todos los ámbitos.

Actualmente La neurociencia tiene que integrarse en la formación y estrategia de las empresas, junto con la constante innovación, hacer uso de las REDES SOCIALES, herramientas que ayudan a entrar en la mente de sus usuarios para adivinar sus gustos y crear necesidades. Lamentablemente, debido a la gran globalización, nos encontramos con la violación de derechos humanos. La esclavitud laboral es la razón del gran margen de beneficios que muchas de las grandes firmas obtienen.

¿Respetar los Derechos Humanos? ¿Hacer un uso sostenible de los recursos disponibles? Estas y muchas preguntas que les planteamos en este evento.

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-16399-68-0 / N° Registro: 2016013410

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

@ Grupo Eumed.net

@ Maquetación y responsable de edición: Lisette Villamizar Moreno

@ Diseño de portada y secciones: Lisette Villamizar Moreno

Índice de Ponencias

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU VISIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY

Anicel García Rodríguez.....1

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Flores Jiménez Ivette, Flores Jiménez Ruth, Rodríguez Moreno Raúl y Vázquez Alamilla Miguel Ángel.....12

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES (EXPERT CHOICE) EN LA EMPRESA PÚBLICA: LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD A NIVEL DE EMPRESA

Gabriel Estuardo Cevallos Uve.....27

REDES DE CONOCIMIENTO PARA EL EMPRENDIMIENTO: EL CASO DE UN JOVEN EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Rosa Azalea Canales García, Osvaldo U. Becerril Torres y Gabriela Munguía Vázquez.....38

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA INPROMEXICO CÓRDOBA, VERACRUZ 2015

Alma Delia Hernández Gutiérrez y Liliana Pérez Trujano.....57

PROPUESTA DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE DULCES PARA JÓVENES DIABÉTICOS (O CON RIESGO DE PADECERLA) CON EDULCORANTES NO CALÓRICOS Y ADICIONANDO NOPAL (OPUNTIA FICUS-INDICA) COMO AUXILIAR EN LOS TRATAMIENTOS PARA DIABÉTICOS

Juan José Aguilar Lugo Marino, Ruth Flores Jiménez y Eva Rossina Aguilar Lugo Gerez.....64

IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN
LAS EMPRESAS SUSTENTABLES

*Cecilia García Muñoz Aparicio, María del Carmen Navarrete Torres, Olga Beatriz Sánchez
Rosado y Germán Martínez Prats.....77*

LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR CONTEMPORÁNEA

*Francisco Guillermo Carrillo García, Jazmín de los Ángeles Solís Rebolledo y José Alberto
Sánchez López.....87*

DESAFIOS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL S.XXI EN ARGENTINA

Edgardo Vaca, Natalia Bartolomei y María Gisela Veritier.....101

ENTENDER LOS COMPORTAMIENTOS EN LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS
NEUROCIENCIAS. HACIA EL ANÁLISIS DE LA NEUROECONOMÍA

André Gérald Destinobles y Julia Hernández Aragón.....109

LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA

Ana Luisa González Arévalo.....118

DIRIGIR LA EMPRESA CON RSC PARA PREVENIR LA CRISIS ECONÓMICA

José Alberto Martínez González.....135

TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Mario González Arencibia.....147

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL EN EL SISTEMA DE
PLANIFICACIÓN FÍSICA EN CIENFUEGOS

Yanisley Riquelme Rivero.....156

APLICACIÓN DE SOCIAL MEDIA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA CIUDAD DE ORIZABA, VERACRUZ

Roberto Francisco Esperón Luna y Liliana Pérez Trujano.....162

LA IMPORTANCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LAS EMPRESAS

Gerardo Enrique Del Rivero Maldonado, Margarita Josefina Holguín García y Héctor Ruiz

Ramírez.....170

APLICACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS APOYADO EN POWERPIVOT

Ricardo Patricio Medina, Estefanía Soledad Sarzosa y Amalia Patricia Ortiz Barba.....177

LA IMPORTANCIA DEL NETWORKING EN LOS NEGOCIOS: ESTRATEGIAS ONLINE PARA AMPLIAR Y MEJORAR NUESTRA RED CONTACTOS

Noelia García Estévez.....188

ESTRATEGIAS QUE APLICAN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI EN LAS REDES SOCIALES, AL MOMENTO DE DIFUNDIR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CONSUMIDOR

Jacqueline Regatto- Bonifaz y Diego Tapia-Nuñez.....195

DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS MEDIÁTICAS A RAÍZ DE LA OLA DE VIOLENCIA CONTRA LOS MEDIOS Y LOS PERIODISTAS EN MÉXICO: ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN EL PAÍS

Santiago Gallur Santorum.....206

LA ESCLAVITUD CONTEMPORÁNEA – EL PAPEL DE LA NEUROCIENCIA

Alejandro Teitelbaum.....225

TRATA DE SERES HUMANOS Y TRABAJO FORZOSO

Tania García Sedano.....233

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU VISIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY

Lic. Anicel García Rodríguez
Profesora Asistente.
Universidad de Cienfuegos .Cuba
agarcia@ucf.edu.cu

Resumen

El presente trabajo parte de un estudio realizado en la Empresa de Productos Lácteos Escambray, ubicada en el municipio de Cumanayagua, Cuba, iniciado con un sistema de capacitación a trabajadores de la entidad en su mayoría directivos donde la comunicación organizacional constituyó una temática a tratar. Permitió visualizar variables intrainstitucionales como: elementos culturales, comunicológicos, imagen , identidad, comprender y comunicar a los capacitados la necesidad de ver la comunicación como una herramienta de apoyo, un eje transversal que apertura logros, integra, equilibra, proyecta y genera espacios de reflexión , intercambio, participación , emprendimiento e ideas novedosas a favor del desarrollo empresarial.

Lograr procesos de comunicación sostenibles, donde la variedad de flujos, canales comunicativos, espacios de intercambio a nivel micro se incrementen constituye un reto del desarrollo empresarial en el siglo XXI. La Empresa de Productos Lácteos Escambray apuesta por perfeccionar los procesos de comunicativos (con énfasis en la interna) y toma de la mano a la capacitación como vía para comprender las mejores maneras de gestionar una comunicación en los distintos niveles con un resultado favorable para la empresa y su entorno.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, cultura, desarrollo sostenible, Empresa de Productos Lácteos Escambray, gestión.

1. La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray: una herramienta efectiva para su desarrollo empresarial.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray , se encuentra ubicada en el Municipio de Cumanayagua , perteneciente a la provincia de Cienfuegos.

Esta institución fue creada por la RESOLUCIÓN No. 340-76 del 15 de Diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975. Se encuentra localizada en la Zona Industrial Km. 1 en el ya mencionado Municipio de Cumanayagua y sus fábricas se encuentran ubicadas en la misma dirección, así como sus unidades de aseguramiento y apoyo.

Su construcción comenzó por la Fábrica de Quesos en el año 1973, teniendo en cuenta los factores favorables existentes en esta zona geográfica y las perspectivas de amplio desarrollo concebidas para los planes lecheros circundantes de El Tablón, El Abra, Breñas y La Sierrita. Posteriormente y por la decisión del Comandante en Jefe Fidel CASTRO RUZ, a finales del

mismo año, dada la ubicación de los equipos tecnológicos, se concibe la construcción de la Fábrica de Helados , que inicialmente se planificara su construcción en Santa Clara.

Ya en el año 1989 se concluye la construcción y montaje de la Planta Pasteurizadora perteneciente a esta entidad.

Las producciones fundamentales de la organización son:

- Quesos de diferentes tipos
- Leche Pasteurizada
- Yogurt Natural y de Sabores
- Derivados de la Soya (Yogur, Cremas, etc.)
- Helados de diferentes modalidades

Las Materias primas fundamentales son :

- Leche Fresca de Vaca
- Leche Entera en Polvo
- Leche Descremada en Polvo
- Azúcar
- Soya en Grano
- Mantequilla sin sal
- Aceites Esenciales

La organización cuenta con 625 trabajadores, afiliados al Sindicato de la Industria Alimentaria, 448 hombres y 177 mujeres, las que representan el 28.3 % de la fuerza laboral con que cuenta la entidad.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray tiene la misión estatal de elaborar productos lácteos y derivados de la soya, para satisfacer necesidades nutricionales al gusto de la población del territorio central del país y otras provincias; del Mercado en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible , con una óptima calidad garantizada acorde a las más estrictas exigencias nacionales e internacionales, acorde a lo dispuesto en los Lineamiento No. 42 y 136 aprobados en el VI Congreso del PCC, asimilando nuevas tecnologías acorde a las exigencias del Mercado y las posibilidades económicas e intereses de la organización , contando con una fuerza laboral con más de 30 años de experiencia , de gran profesionalidad y eficaz preparación.

Cuenta con o áreas de resultados claves: Directores de las UEB –productivas, Dirección de contabilidad y finanzas, UEB-Aseguramientos, Dirección de tecnología y desarrollo, Dirección de transporte, Dirección de UEB Comercial, Prevención y Control, Dirección de Capital Humano.

Ante la compleja estructura, variedad de producción y compromisos establecidos se hace necesaria la comunicación como un proceso que constantemente evoluciona y para su efectividad el intercambio de información debe suceder en línea bidireccional y permanente, donde la retroalimentación permita el describir y evaluar los elementos de ida y vuelta para ir eliminando barreras que obstaculicen dicho proceso. Como herramienta es fundamental para

desarrollar o instrumentar cualquier estrategia tanto en el entorno interno como externo, por lo que debe ser visibilizada desde el mismo director como un eje transversal que facilita la integración, la sinergia y competitividad en los diferentes ámbitos de la organización.

La empresa cubana y todas en sentido general deben comprender que la comunicación y en especial la interna permitirán la cohesión del colectivo de trabajadores para el cumplimiento de metas de trabajo y el fortalecimiento de un grupo de valores que le permitirá ser sostenible en el tiempo. La empresa debe establecer un sistema de comunicación organizacional visible y funcional que propicie transitar de una situación de opacidad informativa a otra muy distinta donde se le asignan a las políticas de comunicación múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma.

La Comunicación Interna en este sentido, es fundamental para generar estrategias dentro de la empresa, en cuanto a modificar conductas, mejorar el trabajo en equipo, influir, incrementar motivación, competencia, minimizar las pugnas intestinas y alcanzar los objetivos de la organización. Desde su orientación se utilizan las redes, los flujos, mensajes, medios, canales o soportes entre otros componentes que en correspondencia con los objetivos organizacionales e intereses comunes de sus miembros, facilitan la misión de la institución.

Se pretende por tanto, que se eleve a categoría de función directiva, a la comunicación interna, dotándola de una ubicación física en la empresa y asignándole presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad de sus públicos. A este respecto, podemos diferenciar que desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma.

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante (Fernández, 1992). En este sentido, la comunicación interna facilita en la personas el entendimiento, la transparencia y el decir realmente los que les afecta, preocupa e interesa, posibilidad que permite elevar la motivación y los niveles de confianza hacia directivos, líderes y demás miembros con los comparten vida laboral.

Es válido aclarar que todo lo que en materia de comunicación interna se realice en la empresa permitirá acreditar y reforzar el papel que juega en su compromiso con el colectivo de trabajadores como con la sociedad con la cual se siente comprometida y responsable. Se hace necesario evaluar con periodicidad los flujos, canales, y mensajes que constantemente viajan por la institución por las distintas redes para medir los resultados de las acciones de

comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. En este sentido, impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar los beneficios empresariales del año siguiente es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, pero no garantiza el éxito.

2. La comunicación organizacional y la cultura como valores intangibles y su proyección desde la identidad e imagen corporativa.

La institución basa sus modos de hacer, su razón de vivir, en su identidad, que es una especie de base del iceberg donde se afinca todo el resto, constituye su esencia, lo que le da sentido a su vida. La identidad se expresa entonces en su accionar, su hacer, pero ese accionar se lleva a cabo de un determinado modo, y es ese modo el que singulariza a la entidad, la hace diferente, lo que se expresa en su cultura. En esta diferencia está la clave para su posicionamiento, que se logra a partir del decir de la institución, decir que refleja su acción y su modo de actuar: tal decir es la comunicación. (Trelles: 2004; 62)

En tal sentido asumimos la comunicación organizacional como el saber que se dedica al —análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2000:25) e imagen, agregaríamos.

Hoy al hablar de gestión de la comunicación se presupone que esta se realice de forma global o integrada, lo que significa que debe contemplar sus varios ámbitos de actuación por lo que tendrá varios objetivos y finalidades, los cuales deben integrarse con el resto de las áreas y sistemas de la organización. Estos son:

- Intraorganizacional/ organizacional/interna: Su objetivo esencial es establecer un diálogo, despertando la confianza de los funcionarios y estimulándolos a que actúen de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, haciendo, de esta forma, que se sientan parte integrante de la misma.
- corporativa/institucional: —...tiene como su principal objetivo la formación de la imagen frente a todos sus públicos estratégicos (incluyendo a los internos) y, consecuentemente, conquistar su credibilidad. Es por medio de esa comunicación, la que se basa en la misión, visión y valores, que los públicos pasan a percibir la personalidad de la organización así como su función social.
- comercial o mercadológica: Es otro de los ámbitos a tener en cuenta en la integración de la comunicación y su objetivo es promover los productos y servicios de la organización ante el público consumidor o cliente. En la mayoría de los textos consultados se encuentran las siguientes variables dentro de su compuesto: Venta

Personal, Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Merchandising, Mercadotecnia Directa.

El concepto de Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones, y por la incidencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño de éstas (Robbins, Schein,2002),lo que ha dado un nuevo impulso a la investigación en el campo de la comunicación en organizaciones y así mismo, se ha aplicado para darle un significado diferente a las actividades organizativas.

En nuestro país se han efectuado estudios de la cultura en las empresas, donde se destaca entre otros, los criterios de Cruz Cordero, que recalca la importancia de la cultura en el proceso de socialización dentro de la empresa, a través de una objetivación social. En su opinión, “no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.”

Algunos autores afirman que:

- Es única para cada organización.
- Nace desde su configuración y no es fácil de descifrar.
- Es un fenómeno objetivo, profundo y dinámico, que se expresa en la subjetividad.
- Es una forma de desarrollo de los miembros de una organización y un producto aprendido de la experiencia grupal.
- Se expresa a través de señales que pueden ser desde el flujo de información, la moda, el lenguaje, las emociones, el orden, la disciplina, hasta el ambiente en los locales de trabajo.
- Es propiedad de unidades independientes, localizable donde exista un grupo poseedor de una historia.
- Permite entender lo que está sucediendo en la organización y saber como responder.
- No es permanente, ni estable, ni mala, ni buena, sino como la comparte el grupo.
- Se manifiesta a partir de un estado de ser y saber pero con la particularidad de un saber estar.
- Posibilita o frena la puesta en práctica de políticas y normas escritas.
- Desarrolla la identidad de sus miembros.

La relación comunicación y cultura no está ajena al quehacer de los trabajadores y directivos de la Empresa de Productos Lácteos Escambray quienes comparten espacios vitales de intercambio como son reuniones de sindicatos, despachos, matutinos obreros, reuniones de la UJC, PCC donde los flujos comunicativos adquieren diversos niveles, las normas establecidas en las UEB y demás áreas de resultados claves permiten organizar los procesos productivos. Aunque la institución tiene un grupo de valores establecidos cada unidad o área posee sus objetivos de trabajo y metas específicas de cumplimiento, con una identidad propia e imagen afín que proyectar. Los integrantes de cada una a pesar de laborar en la misma empresa poseen rasgos particulares, códigos comunes que comparten con sus miembros, manifestaciones culturales diferentes y por supuesto las creencias y valores que comunican a nivel de grupo coinciden en parte con el de la mayoría de los trabajadores de la entidad.

La institución tiene en cuenta la comunicación interna y la cultura de sus miembros para el cumplimiento de metas y la solución de problemáticas que se suceden donde la iniciativa creadora, la innovación y habilidades profesionales apuestan por el desarrollo empresarial. Los valores compartidos y estratégicos que desde las prácticas cotidianas se comunican son los siguientes:

Profesionalidad: Los miembros dominan las tareas que les atañen y las ejecutan con eficacia, eficiencia y competitividad. Reconocen y estimulan el espíritu de superación constante, como garantía del crecimiento individual y organizacional. Promueven el amor al trabajo y al tiempo, la disciplina consciente y el sentido de la responsabilidad, la atención al detalle con celo, el trato respetuoso y amable con respuestas convincentes y oportunas. Se responsabilizan totalmente con la calidad de todo cuanto hacen. Tienen y aplican los conocimientos y experiencias requeridas para estar identificados con la calidad y la excelencia, con la consecución de los objetivos planteados y cumplir con la misión encomendada.

Creatividad: Buscan lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores en el desempeño profesional.

Ejemplaridad: Los trabajadores alcanzan la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de héroes y mártires de Cuba.

Modestia: Logran la virtud en las acciones humanas en los límites del estado o condición de las demás personas, manteniendo una posición de modestia.

Honestidad: Actúan de manera sincera, sencilla y verás. Expresan juicios críticos y reconocen los errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio colectivo y la sociedad. Demuestran armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Justicia: Comparten y respetan la igualdad social y defienden, de palabra y de pecho, que los seres humanos son acreedores de los mismo derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, como ocupación social, desarrollo físico, mental cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Sentido de pertenencia: Viven orgullosos de las tradiciones históricas y del espíritu patriótico y revolucionario de nuestra nación y son consecuentemente fieles a ellas en todos los ámbitos; asumen conductas enriquecedoras de las mismas y de su imagen en el entorno. Se sienten orgullosos de vivir en cualquiera de los municipios que integran esta importante provincia y de trabajar por su desarrollo. Divulgan sus logros y la defienden con sano espíritu autocrítico.

Trabajo en equipo: Propician y potencian el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promueven la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacen.

Compromiso con el desarrollo sustentable: Son defensores del medio ambiente y de la actuación de los hombres en armonía con el mismo. Abogan por la disminución del impacto ambiental de sus acciones, como contribución necesaria al desarrollo sustentable y actúan en consecuencia.

Otros de los valores que comparten y transmiten al colectivo son: la honestidad, la disciplina, colaboración, austeridad, ética, incondicional entrega al patria, la Revolución y el socialismo, ambiente de vencedores y conquista del entorno, nunca estar satisfechos, ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada, rapidez, creatividad e innovación tecnológica, compromiso con la calidad, superación continua.

Los valores anteriormente expuestos permitirán establecer una línea de trabajo volitivo común que rija el proceso productivo hacia el cumplimiento de metas colectivas, ser trabajados intencionalmente desde la realidad y la práctica para que los miembros de la organización se sientan identificados con estos, reconozcan la necesidad de integrar algunos a su quehacer o manifestación cultural a favor de la empresa y su persona.

El trabajo con elementos de la cultura organizacional: las creencias, manifestaciones culturales, valores permitirán organizar la vida interna del centro, alcanzar un clima laboral estable, donde la armonía y laboriosidad resulten una prioridad y símbolo identificador que se proyecte hacia el entorno externo como una imagen positiva y paraíso no puede olvidar el papel de la comunicación para poner en práctica las presunciones básicas de la empresa:

1. *Presunciones de la empresa sobre sí misma y su relación con la naturaleza.*
2. *Presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad.*
3. *Presunciones de la empresa sobre el tiempo y su estructura.*
4. *Presunciones de la empresa sobre el espacio, su disponibilidad y su significado simbólico.*
5. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza del género humano.*
6. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de las relaciones humanas.*

3. La Empresa de Productos Lácteos Escambray, una mirada hacia el desarrollo empresarial en el siglo XXI.

Para Trelles, la comunicación interna, son: [...]el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización facilitando los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (2001: 41)

Realmente resulta ser la comunicación con énfasis en la interna que la empresa se puede proyectar metas superiores a cumplir, empoderando a los trabajadores, desarrollando iniciativas creadoras, innovadoras que abran puertas hacia la sostenibilidad de la producción y de ella misma. La Empresa de Productos Lácteos Escambray trabaja por crear un valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Esta institución deriva las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la sociedad global. En un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas.

En el camino hacia el desarrollo empresarial de toda empresa en este siglo XXI la comunicación debe ser una de sus prioridades de análisis y acompañamiento en todas las estrategias integrales que se elaboren. Su presencia agilizará procesos, movilizará voluntades, cohesionará el factor humano, base de todo quehacer empresarial. Si bien se hace necesario ser sostenible en el tiempo en diversos factores: económicos, medioambientales, sociales también la comunicación tendrá que ser sostenible para evitar crisis intra-instituciones con repercusiones negativas hacia lo externo, una imagen negativa que aplasta firmemente la labor y reputación alcanzada en años, elemento al que no se debe llegar.

Para andar con paso seguro en el cumplimiento de metas y objetivos de trabajo

la Empresa de Productos Lácteos Escambray, capacitó a parte de su personal en temas relacionados con la comunicación y cultura organizacional como valores intangibles pero decisivos en el funcionamiento de toda organización, comenzando por los directivos. **Después de impartido los temas se aplicó una técnica participativa donde los resultados arrojaron que en términos de funcionamiento laboral existían un grupo de fortalezas y debilidades donde la comunicación podía incidir favorablemente como herramienta de apoyo:**

Fortalezas

- 1. Liderazgo del director, nuevo con deseos de trabajar**
- 2. Preparación profesional(Colectivo preparado)**
- 3. Conocimiento del quehacer productivo**
- 4. Existencia de soportes comunicativos visuales de proyección interna y externa por UEB(slogan, logotipo, carteles)**
- 5. Diseños de empaquetados de productos surgidos desde la institución.**
- 6. Importancia social de la empresa**
- 7. Consejo de dirección con experiencia**
- 8. Preparación técnica**

9. Permanencia de los trabajadores
10. Capital humano para garantizar las producciones
11. Dirigentes capacitados para poder comunicar las tareas
12. Sistema avanzado de informática
13. Se trabaja eficientemente en grupo a través de los diferentes espacios como Consejos de dirección, Despachos...
14. Capacidad y posibilidad de diálogo con el colectivo
15. Conocimientos de los principales problemas de la empresa
16. La posibilidad y posición abierta al cambio

Debilidades

1. Falta el trabajo en equipo , unidad
2. Insuficiente comunicación entre obreros
3. Poca estabilidad del producto en el mercado
4. Pérdida del perfeccionamiento empresarial

Después de aplicado el instrumento se comunicó a la institución el resultado con recomendaciones a tener en cuenta desde la comunicación:

Para lograr un trabajo coherente en la institución y que los planes estratégicos y operativos lleguen a las metas propuestas se necesita de ese trabajo en equipo por el que tanto está abogando, necesita que los intereses individuales se conviertan en colectivos, que su visión directiva y la de su C.Dirección se transmita, comparta y sean aprendidas por los miembros de la organización al igual que los valores presentes y por los que aspira la empresa tener como representativos .La institución tiene un grupo de fortalezas que le permiten nuevamente alcanzar el perfeccionamiento empresarial , sin embargo, se puede hacer mucho más para que los procesos comunicativos en el entorno laboral fluyan mejor por todos los canales posibles en espacios ya existentes y otros que pueden ser creados según las necesidades de los trabajadores. Mejorar los procesos comunicativos facilitan el trabajo en equipo, ofrece nuevas oportunidades en la toma de decisiones, da lugar a la participación y comprometimiento colectivos, los valores se potencian, el clima laboral mejora y el camino hacia el logro de objetivos comunes se hace más fácil.

Recomendaciones

1. Continuar con el sistema de capacitación empresarial propuesto por la universidad que facilita una visión de trabajo prospectiva con basamento científico.
2. Perfeccionar el sistema de comunicación en la empresa, romper esquemas y aprovechar los recursos tecnológicos a favor de una comunicación más participativa, abierta al diálogo y con enfoque educativo.(diseñar boletines informativos con carácter bimensual, lograr uniformar al colectivo de

trabajadores para una mejor imagen e identidad corporativa a proyectar, Sitio web de la empresa, atención a los murales)

Finalmente la respuesta de la empresa a las nuevas exigencias de responsabilidad social pone de manifiesto la posibilidad de que una gestión comunicativa responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor. Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Si continúa trabajando en equipo la visión de la Empresa de Productos Lácteos Escambray podrá seguir siendo la misma:

- Realizar producciones de derivados lácteos competitivas, redituables, con tecnología homologada a la media internacional.
- Obtener utilidades razonables para su patrimonio y el estatal.
- Sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas.
- La existencia de un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad.
- Dirigir la empresa de Cuadros con liderazgo, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión.
- Existir un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la misión.
- Mantener el liderazgo en la comercialización de productos lácteos y derivados de la soya.
- Existencia de una Estrategia Ambiental la que permite y garantiza su inserción en el micro-macroentorno.

Conclusiones

- La Comunicación es un proceso que facilita el logro de objetivos comunes y eleva la competitividad empresarial.
- Una adecuada comunicación diagnóstica, organiza y perfecciona las complejas variables que intervienen en el proceso comunicativo a favor de una funcionalidad y visibilidad de la institución en el entorno interno y externo.

Bibliografía

Fernández, C.(1997). La comunicación en las instituciones, Editorial trillas, México.

Fernández Beltrán, Francisco, Diseño de un modelo teórico de Gestión de la Nueva Comunicación Interna, Tesis Doctoral, departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universitat Jaume. pp. 103)

Schein E.(2002) La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela.La Habana.

Trelles, I(2000). Comunicación organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba, en revista Espacio número 3, La Habana, pp 25-28.

----- (2004) Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela.

----- (2002) Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del CAI Héctor Molina. Estudio de Caso. Tesis de Maestría. La Habana. (Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana).

-----; Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela. 2005.

----- Trelles, I. (2001b). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (5), 38-40.

----- (2002). Bases Teórico- Metodologías para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en las Organizaciones. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.

----- (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (9), 25-27.

----- (2005). Gestión de la Comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto y una praxis. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (10), 29-31.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Flores Jiménez Ivette.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

ivettefj@yahoo.com.mx

Flores Jiménez Ruth.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

ruthfj_22@hotmail.com

Rodríguez Moreno Raúl.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

raromo@hotmail.com

Vázquez Alamilla Miguel Ángel.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan

m_vazquez_alamilla@hotmail.com

RESUMEN

Resulta de vital importancia el conocimiento de las principales escuelas del comportamiento organizacional y las teorías que las sustentan para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo hacer coincidir los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores resultados y oportunidades para ambos entre otros aspectos. Los autores de la escuela clásica postulan ideas esenciales acerca de cómo debería funcionar una organización y muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante en la actualidad. Por ello la presente investigación centra su atención en diversas consideraciones que permiten arribar a juicios y posturas para un análisis más objetivo en una determinada institución.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

Una estructura organizacional define cómo se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. A través de los seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia. Reviste mayor relevancia cuando se desarrolla dentro de un contexto de cambio organizacional, donde están implícitos una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar. De modo que es esencial para la integración de las funciones administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos de una institución.

Abstract

It is vitally important to know the main schools of organizational behavior and theories that support for how to organize work efficiently, getting more productive, how to match the objectives of a company with the staff for better results and opportunities for both among others. The authors postulate the classical school of essential ideas about how it should work organization and many of its principles and proposals have had a significant impact on today. Therefore this research focuses on various factors bearing arrive at judgments and positions for a more objective analysis in a particular institution.

A proper functioning of the communication within the company can contribute if strategically oriented, to change the organizational culture for the benefit of the results of the organization with the following objectives:

Integrate the objectives, goals and standards of the company workers. For this communication should promote worker motivation in the company's achievements.

Establish a favorable socio-psychological climate in the company. This is largely linked to the type of communication established between workers and management and among workers where clarity, honesty, collaboration and customization are present.

Encourage staff participation. To this end, workers must be informed of what should be done, the existing rules and regulations and the expectations of what is expected of them.

Make the organization more transparent by sharing knowledge and corresponding projected abroad.

An organizational structure defines how divided, grouped and formally coordinated tasks at work. Through the six basic elements that managers must address when designing the structure of your organization: labor specialization, departmentalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization and formalization.

Communication is a basic element for the development of life in society and essential for man to achieve adaptation to the environment in which he lives, so it is inherent to the individual at all stages of their existence. Of greater significance when it is developed within the context of organizational change, where a number of elements are implied to take into account also the culture shock that could be presented. So it is essential for the integration of administrative functions, established in the planning, organization and control of the strategic objectives of an institution.

Palabras clave: organización, institución, comunicación, proceso, retroalimentación.

Keywords: organization, institution, communication, process feedback.

Como parte de la corriente clásica se destacó con sus estudios Max Weber, en particular su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales, distintivos de una forma ideal de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Al igual que Weber Frederick Taylor deseaba establecer una serie de principios básicos para el desempeño eficaz y científico de su trabajo. Su método estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y los principios que optimicen su desempeño. La Comunicación Organizacional en empresas con este enfoque clásico es mayoritariamente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Existe además, una amplia centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo y cuando una próxima supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones. Se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, la teoría humanista se desarrolla desde una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Es aquí donde se consolidan premisas importantes sobre aspectos como liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y el desarrollo de recursos humanos. Mayo, uno de sus principales investigadores aportó a través de sus investigaciones el discernimiento de la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos. Dentro de esta corriente, al hacer énfasis en la importancia del elemento humano en la organización, la comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. (Trelles; 2000)

La apertura al medio y la influencia del contexto son consideradas relevantes para la comprensión organizacional por las escuelas de sistemas y contingente. La primera, sustentada en gran medida por los estudios de Daniel Katz y Robert Kahn (1966) , que discurren que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual busca energía para funcionar, la modifica internamente y brinda algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente complementa a las dos anteriores, ya que da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Aquí se le asigna a la información el papel de entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes y a la retroalimentación el de aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia la evolución. En tanto la corriente contingente afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Según asevera esta teoría, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. La comunicación organizacional, como parte de esta corriente deberá vigilar tanto la comunicación interna como la externa, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Además, es determinada la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos. Resulta favorable conocer que las escuelas que hemos analizado defienden puntos de vista más bien complementarios que contradictorios, lo que ha permitido el avance en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación.

Definiciones del concepto Organización:

Según el Autor Hitt Black Porter la Organización. En la medida que los administradores fomentan las decisiones éticas, es más significativo el efecto de éstas en las organizaciones. En este sentido, la cultura general de la compañía puede jugar un papel significativo. Por ejemplo, el énfasis que puso la firma Arthur Andersen (la cual quebró posteriormente) en

mantener al cliente contento y los ingresos fluyendo parece haber contribuido para que se llevaran a cabo varias auditorías bastantes condescendientes en favor de compañías como Eron y Worldcom. En contraste, las compañías también pueden influir de manera positiva para fomentar la ética en la toma de decisiones y en las conductas. Así, en muchas compañías los administradores expertos se han dado a la tarea de estimular la conducta ética entre sus gerentes mediante acciones explícitas y concretas. Aun cuando las organizaciones podrían alcanzar este objetivo de distintas formas, entre los sistemas que sobresalen se encuentran los códigos de ética e informar sobre las prácticas deshonestas o ilegales.

Según la autora española Annie Bartoli en su artículo Comunicación y organización, “la palabra organización en primer término significa a su vez acción de organizar y conjunto organizado” y cuando ubica el término en el campo de las ciencias de gestión define “la organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. (Bartoli, 1992: 17)

Para la doctora Irene Trelles una organización es: “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (2000:25).

Teorías de la Comunicación Organizacional.

ATEPHEN P. ROBBIS. En esta sección pasamos de la comunicación interpersonal a la comunicación organizacional. Nos vamos a enfocar en las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación.

Redes formales de grupos pequeños: las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden abarcar cientos de personas y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar nuestra discusión, condensamos estas redes en tres grupos pequeños comunes de cinco personas cada uno. Estas tres redes son la cadena, la rueda y la red multicanal. Aunque estas tres redes han sido muy simplificadas, nos permiten describir las características peculiares de cada una.

La cadena: Sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles. La rueda funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte. La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros.

Rumores: El sistema formal no es la única red de comunicaciones en un grupo u organizaciones, pues también hay una informal llamada rumores. Aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que o sean una fuente importante de información.

Hitt Black Porter :

El contexto organizacional de la comunicación.

Los administradores o participan de manera abstracta en la comunicación. En vez de ello, lo hacen dentro de un contexto organizacional. La estructura y los procesos de las organizaciones influyen significativamente en la naturaleza y eficacia de la comunicación que ocurre dentro de ellas y entre ellas. Las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o instituciones gubernamentales, tienen un conjunto de características que las definen, las cuales afectan a la comunicación de una forma u otra.

Así, las organizaciones.

Esta compuestas de individuos y grupos

Se orienta a la consecución de metas

Tienen funciones diferenciadas

Tienen coordinación intencional

Son continuas en el tiempo.

Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones.

Puesto que las organizaciones de cualquier grado de complejidad tienen tanto funciones diferenciadas como más de un nivel de puestos de mayor o menor responsabilidad, las direcciones de la comunicación dentro de ellas se clasifica de acuerdo con el nivel en que ocurre.

Comunicación descendente: Se envía de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores; por ejemplo desde los altos ejecutivos de la empresa a hasta sus empleados, o de los superiores a los subalternos.

Comunicación ascendente: Se envía de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores; por ejemplo, desde los empleados hasta sus supervisores, o de un gerente a su jefe.

Comunicación horizontal: Se envía básicamente a través de niveles equivalentes dentro de una organización; por ejemplo, desde un ayudante de oficina hasta el otro, del gerente del producto A al gerente del producto B, o del departamento de mercadotecnia al ingeniería de diseño.

El contenido de la comunicación dentro de las organizaciones por lo general varía de acuerdo con la dirección de la actividad de comunicación, es común que la comunicación descendente tenga que ver con asuntos como metas, objetivos, instrucciones, decisiones y retroalimentación. Por lo común la comunicación ascendente se centra en información, sugerencias, preguntas, problemas y solicitudes de aclaración. La comunicación horizontal se orienta hacia el intercambio de información –tanto formal como informal-para auxiliar a la coordinación y la solución de problemas conjunta.

En tanto que la cuestión de la comunicación en una dirección específica suele ser muy parecida en la mayoría de las organizaciones de tamaño mediano a grande, la cultura de cada una (o del país e que resida) influye en el proceso. Por ejemplo, en una organización en la que se haga énfasis en la autoridad y en la jerarquía, la comunicación ascendente sería más formal que en otra que en otra con una cultura más igualitaria. En resumen, la comunicación organizacional fluye hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral. La dirección de la comunicación tiene un efecto significativo sobre el tipo de comunicación que ocurrirá. Además, sin embargo, la cultura de la organización y de la región o el país en el que se localice la organización podría determinar la forma exacta que tendrá la comunicación e incluso la frecuencia de cada dirección de esta.

Canales de comunicación dentro de las organizaciones.

Los canales organizacionales, o rutas de comunicación consiste en dos tipos fundamentales: formal e informal. Ambos tipos resultan esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, y ninguno de ellos sustituye al otro.

Los canales formales de comunicación son aquellos autorizados, planeados y regulados por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial. Así, la estructura diseñada por la organización indica las trayectorias normales para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Los canales formales de comunicación son como caminos marcados en un mapa de carreteras. Especifica a los miembros de organización quien es responsable de las tareas de información y comunicación hacia los niveles por arriba y de bajo de ellos, así como hacia las unidades laterales. Así mismo, los canales formales indican a las personas o los puestos a quien deberían enviarse los mensajes relacionados con el trabajo. Es posible modificar los canales formales, de manera que tienen cierta flexibilidad, pero es poco frecuente que se le ignore.

Los canales informales de comunicación son rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrollan a través de actividades interpersonales comunes que la gente realiza en el trabajo. Estos canales podrían existir y cambiar o desaparecer con rapidez, en función de las circunstancias. Sin embargo, también persisten en muchas situaciones de trabajo, en especial en aquellas en que los individuos han trabajado juntos durante cierto tiempo. Si un patrón específico llega a establecerse bien, por lo común recibe el nombre de "red".

Deberían observarse varias características importantes de los canales informales.

En primer lugar, tienden a operar con mayor frecuencia en la dirección lateral que en la vertical, en comparación con los canales formales, ya que no están diseñados por la organización ni por sus funcionarios superiores.

En segundo lugar, no es raro que la información que influye por los canales informales lo haga con rapidez extrema, sobre todo porque los emisores están bastante motivados para transmitir información. Un ejemplo clásico de la rapidez de transmisión de los mensajes a través de los canales informales es el llamado rumor de pasillo. En años recientes, las posibilidades de comunicación a través de internet han propiciado el surgimiento de redes de conversación a gran escala. Algunos investigadores sugieren que tales mecanismos están destinados a influir significativamente sobre el flujo informal de información en las organizaciones.

Una tercera característica es que los canales informales transmiten tanto información relacionada con el trabajo como otra que o tiene que ver con él. El hecho de que los canales sean informales no significa que tan solo circulen por ellos habladurías y otros mensajes que no se relacionen con el trabajo. De hecho, es frecuente que información vital que se relaciona con el trabajo se difunda por ellos. Por su puesto, algunos de los mensajes que viajan por los canales informales podrían contener inexactitudes o ser negativos, por lo que algunos administradores los ven como fuente de problemas. Sin embargo- y es impórtate destacarlos-, pocas organizaciones existirían durante mucho tiempo ¡si tuvieran que depender únicamente de los canales formales para comunicarse!

Patrones de la comunicación organizacional.

Los patrones identificables de comunicación que ocurren con cierta regularidad dentro de las organizaciones y entre estas, ya sea que se utilicen canales formales o informales, por lo general reciben el nombre de redes de comunicación. Dicho de otro modo, las redes de comunicación son sistemas estables de interconexiones. La importancia que tiene las redes de comunicación para los administradores es que brindan fuentes de información significativa y regulares, tanto de tipo formal como informal, que de otra manera llevaría mucho más tiempo obtener, si hubiera que establecer de la nada de los distintos vínculos cada vez que surgiera un asunto o problema nuevos. Así mismo, cuando los administradores forman parte de redes establecidas, es más fácil para ellos influir en las demás personas o grupos participantes. En consecuencia, por ambas razones, los administradores necesitan poner especial atención a cuáles redes pueden y quieren pertenecer, así como a la composición de éstas. No es accidente que el concepto formar redes haya llegado a significar un proceso que tiene el potencial de generar ventajas para un administrador (o cualquier individuo, para el caso), por

tener uno o más conjuntos de individuos o grupos con los cuales interactuar con facilidad y en forma regular, y con quienes comunicarse teniendo una sensación de confidencialidad y confianza.

La comunicación Organizacional tiene varias definiciones pero en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto. Según Herald Goldhaber es "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (2000:6) Andrade de San Miguel por su parte la define "como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio" (2004:8).

Las definiciones anteriores y otras emitidas al respecto por estudiosos del tema, contribuye a que la autora arribe a un concepto de la comunicación organizacional: conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno. La comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas.

Las investigaciones en el campo de la comunicación en organizaciones estuvieron dispersas y adscriptas a otros campos de las ciencias sociales hasta 1972, cuando la publicaron del libro Comunicación en la Organización, del norteamericano Charles Redding, marcó el inicio de un nuevo campo de estudio con problemas, objetivos y características particulares.

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la Publicidad, las Relaciones Públicas o el Marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual. La comunicación Organizacional tomó desarrollo en los países anglosajones con rapidez, y se adjudicó esta denominación del vocablo inglés **Organizational Communication**.

Luego se extendió también a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. Se le identifica por algunos autores en España y América Latina como Comunicación Institucional. Ya más vinculado al contexto globalizado contemporáneo se introduce el término de Comunicación Global, en tanto que para algunos teóricos brasileños sus funciones son sinónimos de amplio campo que en su opinión constituyen materia de relaciones públicas como una aproximación conceptual a este término.

Para la autora de referencia la utilidad de la comunicación que a grandes rasgos pueden identificarse como funciones que realizan en la organización se encuentran las siguientes: Función Descriptiva: es aquella que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. Función Evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, identifica los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se producen en la organización; Función de Desarrollo, la que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, propone además la forma de realizarlo.

En tanto, Van Riel intenta definir los elementos y acciones que conforman los procesos comunicativos en la organización: "La Comunicación Organizacional incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación de mercado de trabajo, al publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna". Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común" (2007:43). La característica más importante que tienen en común es sin dudas que toda forma de

comunicación organizacional está dirigida ante todo, a los llamados públicos objetivos, es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

El autor finlandés, Alberg afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización”. Según este autor la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización “apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar), “socializar a los individuos en la organización” (integrar). Citado en (Trelles; 2000) La autora asume la definición de la doctora Irene Trelles para la investigación objeto de estudio, pues la considera fundamental para lograr un equilibrio en el trabajo que se realiza donde la Comunicación Organizacional “centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles; 2000:25)

Algunas teorías en relación a la Comunicación Interna (Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna).

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Trelles; 2000:43).

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto. Es así que en el caso particular de Cuba la comunicación interna que se desarrolla en la empresa debe asegurar no sólo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en el proceso de perfeccionamiento empresarial: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos. En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. “Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de

las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización” Kreps, (citado en Trelles; 2000:43).

Al definir algunos de los rasgos más importantes del proceso de comunicación interna es importante aclarar que la comunicación es un proceso transaccional ya que es recíproco al afectar mutuamente ambas partes del orador y el receptor cuando envían y reciben mensajes. Así mismo es un proceso personal debido a todas las diferencias existentes en la percepción individual, por lo que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Muchos de los problemas de comunicación que presentan las organizaciones están relacionados con las diferencias perceptivas entre los individuos que se comunican. Otros rasgos importantes del proceso comunicativo es que es seriado ya que implica el hecho de una o más personas se envían y reciben mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Redes de mensajes (Flujos de comunicación interna)

Las organizaciones están constituidas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representas determinados roles.

El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. En el cuadro 1 se puede apreciar cómo se desarrolla ese flujo de mensajes en el interior de la organización:

	Horizontal	Vertical	
		Descendente	Ascendente
Formal	Con los colegas	Con los Subordinados	Con los Jefes
Informal	Con los Amigos	Con los seguidores	Con los Líderes

En tanto que, Gilda Rota y María Luisa Muriel plantean que “una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa pueden estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización .(Trelles,2000:146). Por su parte Kreps identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización: 1. Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; 2. Las redes de grupos, que identifican a los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización; 3. Las redes personales. Kreps (Citado por Trelles; 2000:63).

Las redes personales pueden ser de dos tipos: radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la organización que generalmente, no conectan entre ellos; mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

Al referirnos al propósito de los mensajes hacemos referencias al por qué estos son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones. Katz y Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de la comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según Farade y MacDonald (1971), identifican tres funciones: “producción (realizar un trabajo), innovación (explorar nuevas alternativas de conducta), y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus

componentes sigan siendo operados)". Finalmente Greenbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones claves en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores / instruidores.

El lenguaje de la comunicación interna.

Cuando se refiere al lenguaje de la comunicación se habla del código que se emplea para comunicarse. Este código o conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez, producen significados en los receptores, pueden ser calificados de acuerdo con sus características en verbal, o sea, a través de la palabra (cartas, informes, reportes, boletines, etc.); y no verbal, es decir el que no utiliza la palabra sino toda una serie de indicios extraverbales (mobiliarios, decoración, gestos, expresiones, vestuarios, etc.)
Redes formales (Flujo de comunicación formal)

Al fluir los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen a través redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar la autoridad o jerarquía y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Para la doctora María Luisa Muriel y Gilda Rota "las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma". (Citado en Trelles 2000:146). La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades de trabajo.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas su coordinación y cumplimiento. "Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importante para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas". (Trelles; 2000:49).

La comunicación ascendente se produce desde los sistemas inferiores de la empresa hasta los niveles superiores sobre la base de dos posibilidades:

- Respuesta de los empleados a una demanda específica de información por parte de un nivel superior.
- Iniciativa del personal para proponer e informar a los niveles superiores.

La comunicación ascendente supone canalizar formalmente la relación con el personal, estimula transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores. Las principales funciones de la comunicación ascendente son: 1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; 2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; 3. Aliviar tensiones al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores; 4. Estimular la participación y el

compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización. En contraposición se encuentra la comunicación descendente, la misma se produce desde los niveles superiores de la empresa hacia los niveles inferiores. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

Para Antonio Lucas Marín la comunicación descendente “es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización sigue la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. (Trelles; 2000:51). En tanto que Goldhaber asevera que es la que “implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. (Trelles; 2001:85).

Por su parte Katz Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. Instrucciones laborales.
2. Exposición razonada de los trabajos.
3. Procedimientos y prácticas.
4. Feedback.
5. Adoctrinamiento de objetivos.

Los directivos de las organizaciones deben cursar instrucciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización.

- Información al personal relacionada con su relación laboral, como salarios, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.
- Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.
- Información de la realidad de la empresa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.
- Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento y concienciación.

Las funciones claves de la comunicación descendente son: 1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; 2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; 3. Facilitar un resumen del trabajo realizado; 4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

Es por eso que en las empresas la comunicación descendente es una herramienta de dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Generalmente existe una abundante comunicación descendente en las organizaciones empresariales aunque no siempre sea eficaz.

Otra red de comunicación utilizada en las organizaciones es la horizontal, que se establece entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobre aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento.

La comunicación horizontal “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (Citada en Trelles; 2000:85). Tales mensajes están relacionados por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Antonio Lacasa Marín plantea que la “comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía” (Trelles; 2000:51).

La comunicación horizontal debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel:

- La homogeneidad de actividades.
- El fenómeno de los aspectos sociales informales.
- La homogeneidad en la capacitación profesional.

Las funciones que cumple la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico son las de facilitar la coordinación de tareas, permite a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; solucionar problemas y conflictos de dirección entre colegas y permitir que los colegas se apoyen mutuamente.

Redes informales (flujos de comunicación informal).

Se encuentra dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien la establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana. Los mensajes que no fluyen continúan las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales. Muchos estudiosos utilizan el término "grapevine" (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensaje. El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afecta los cambios que se produzcan. (Trelles; 2001:58).

Los canales informales diseminan la información rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales.

Un caso muy habitual es la sustitución a través de los canales informales de las informaciones que la empresa debería dar formalmente. El personal, de esta forma restablece en su necesidad de información la oficialidad de la comunicación formal por la oficiosidad de la información, lo que permite la aparición y difusión de comunicaciones clandestinas o rumores.

El rumor, por tanto consiste en la información escasa e imprecisa, que proviene de fuentes no claramente identificada, que transita a través de los canales informales, proporcionan un conocimiento extendido acerca de temas que inciden en la organización.

A su vez, Gilda Rota y María Luisa Muriel afirman que "los rumores consisten en información viva, en contenido emocional, ambigua y sin pruebas de exactitud, y se propagan en función de la importancia del tema y la ambigüedad de la información que poseen al respecto". (Trelles; 2001:99.)

A diferencia de otras informaciones, el rumor trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición este está destinado a convencer, aunque no se encuentre verificado. El rumor surge de la desinformación. Tipos de comunicación en la organización

La autora considera que los mensajes se transmiten empleando las siguientes vías: comunicación cara a cara, asambleas sindicales, murales, matutinas, reunión, despachos diarios, reuniones de coordinación, escrita y vía telefónica.

La política de comunicación de la empresa ciertamente es estática, no avanza como herramienta de gestión para alcanzar los objetivos. Por el contrario la empresa es dinámica en

su política de comunicación que se establece con planes programados y proyectados para la consecución de los objetivos prefijados.

Comunicación reactiva.

Desdichadamente, lo que a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización. En este enfoque si no hay eventos o acciones que le resulten cómodos comentar a los dirigentes, no hay comunicación. Este tipo de comunicación por reacción es la que se considera comunicación efectiva en la mayoría de las organizaciones. Dejar que la gente saque sus propias conclusiones, aunque tenga poca información veraz sobre la cual basar esas conclusiones.

En las organizaciones la comunicación reactiva típica es escrita, formal y se trasmite de modo impersonal. Comúnmente el público cree – y por lo general está en lo cierto – que el mensaje ha sido elaborado y revisado con cuidado, para eliminar cualquier rasgo de humanidad. El mensaje a menudo termina como objeto de desprecio y ridículo.

Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa y hacemos otra. La comunicación interna ideal se caracteriza porque la dirección hace lo que dice. En tanto que en aquella organización donde la dirección “dice mucho” pero “hace poco”, nadie confía ni cree en ella.

Concepción de la comunicación interna

La concepción de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación interna del sistema que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación interna. “Con base en estos dos tipos de información, consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr: a) Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos, y b) Evaluar las actitudes y opiniones de estos públicos internos busca reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan”. (Trelles; 2008:145).

“Para la optimización de la comunicación interna se desarrollan diversos tipos de planes, programas y campañas con sus respectivos objetivos y tácticas que comprenden desde la fijación y notificación de políticas hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes”. “En nuestro país (...) se asumen acciones de comunicación de manera inmediata carentes en ocasiones de necesarios estudios diagnósticos y tomados como punto de partida aproximaciones intuitivas, preñadas de nuevas intenciones pero carentes de condiciones mínimas para garantizar su éxito. En el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano, el tema del estudio y planificación de la comunicación se impone como una necesidad insoslayable”. (Trelles; 2005:179).

La planificación de la comunicación propicia la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos. Enfoca la atención a la movilización de los hombres y mujeres que integran nuestras organizaciones a partir del tratamiento mediante resortes comunicativos, de los objetivos de cada entidad, definir con claridad el rumbo, conocer qué se desea lograr y qué papel desempeña cada uno de nosotros en el destino de la organización, la sociedad y hasta el país. Permite conocer cómo se traza cada uno de los objetivos propuestos, o en su defecto qué problemas presentan.

“Aumenta el nivel de participación de cada uno de los integrantes de las empresas e instituciones a partir del uso consciente de determinados canales para lograr objetivos específicos que potencia la participación en la toma de decisiones y la implicación de cada componente del sistema, factor clave en el perfeccionamiento empresarial”. (Trelles, 2000: 180)

Diferentes modelos diagnósticos de comunicación interna:

Un diagnóstico de comunicación interna es un instrumento que posibilita comprobar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo y a través de qué canales.

El diagnóstico de comunicación realizado por Vanesa Rivera al Centro de Producción Integral en Chile estuvo enfocado a analizar los siguientes aspectos:

1. Política de comunicación existente.
2. Identificación de áreas comunicacionales.
3. Identificación y clasificación de los públicos.

Los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel de cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización.

Establece una comparación entre los flujos de comunicación existente que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación internas fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna. Hay varias clases de diagnósticos de comunicación. Las más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación, y conducen a una evaluación de su constancia e impacto. Así mismo, existen otros métodos desde comienzos de los años '70. Estos diagnósticos importan a toda la comunicación organizacional. En cuanto a las técnicas de recolección y análisis de datos a utilizar en este tipo de investigación las más viables son la observación, que ha sido objeto de atención por dos enfoques: el estudio de las obligaciones (proporciona información sobre la cantidad de comunicación; las redes utilizadas y la dirección seguida, evita los prejuicios del observador y evita que se confíe excesivamente en la memoria, pero necesita que se le dedique mucho tiempo ya que genera una gran cantidad de datos que quizás muchos no puedan ser utilizados) y los observadores capacitados que perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas; las entrevistas y cuestionarios, que brindan información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona; y el análisis de contenido, que es una técnica constante para examinar el contenido y trato dado a los mensajes. El diagnóstico de comunicación es el proceso investigativo para evaluar la eficacia de la comunicación en una organización. De igual forma el mismo es tarea obligada del comunicador que pretenda realizar una gestión exitosa de la comunicación y por ende está indisolublemente ligado a todos los procesos investigativos que se realizan mediante la utilización de métodos y técnicas. Además el diagnóstico en sí mismo es de carácter subjetivo, lo que se debe a que no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación. Conjuntamente a esto la autora cubana Irene Trelles considera que las ventajas del diagnóstico son:

- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botella en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Trelles; 2004: 247)

Igualmente constituye una herramienta que analiza las diferentes variables de la comunicación organizacional además de los enfoques de comunicación, los procesos de comunicación y demás categorías que utilice el comunicador social en la investigación. De igual forma Rivera

plantea que el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.”

Además, es una “herramienta que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.” (Rivera; 2007:2). Igualmente la realización del diagnóstico no solo incluye la comunicación interna sino además la externa, por lo que Daniel Prieto considera que es: “ Una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivo en el grupo, la comunidad o la institución.” (Prieto; 1999:3)

Al mismo tiempo la autora de la investigación considera que el diagnóstico de comunicación interna posibilita la interpretación de datos de una manera cuantitativa y cualitativa por lo que su resultado debe ser producto de la aplicación de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas que debe utilizarse mediante la complementariedad metodológica. Además posibilita la planificación exitosa de la comunicación mediante la realización de un plan de comunicación que solucione los problemas detectados y contribuya a fortalecer los procesos comunicativos de la entidad.

Conclusión

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia. Reviste mayor relevancia cuando se desarrolla dentro de un contexto de cambio organizacional, donde están implícitos una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar. De modo que es esencial para la integración de las funciones administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos de una institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, María Margarita E Hilda Saladrigas (2002). *Para investigar en comunicación Social*. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
- Cardoso, Heriberto (2002). *El problema de la Identidad Corporativa en las auditorias de comunicación*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Costa, Joan (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones la cruzja.
- Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Fernández, Carlos (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Guía de Estudio (2003). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. La Habana.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. Jonson, D.E., (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice may.
- López Viera, Luís (2003) *Comunicación Social, selección de textos*. La Habana. Félix Varela.
- Lucas Marín, Antonio (1997) *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES (EXPERT CHOICE) EN LA EMPRESA PÚBLICA: LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD A NIVEL DE EMPRESA

Lic. Gabriel Estuardo Cevallos Uve, MBA¹
Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, Ecuador
gecevallos@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar como la adecuada y oportuna toma de decisiones influye en la relación entre gestión y competitividad a nivel de empresa. En el documento se hace una breve introducción y se describe como la creación de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local. Después, se presenta una reflexión sobre los conceptos de gestión ambiental en relación a los factores macroeconómicos. A continuación, se define el procedimiento específico para implementar el control de la gestión ambiental y se hace una lista de aquellos resultados del consenso entre actores internos y externos de la empresa que se han influenciado en lo político, lo económico, lo estratégico y en la inteligencia colectiva sobre todo en el ámbito público. Finalmente, se presentan las direcciones estratégicas que permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito de la calidad y responsabilidad de la empresa.

Palabras clave: Planificación estratégica, competitividad, gestión, medioambiente, Expert Choice.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze how adequate and timely decision-making influences the relationship between management and competitiveness at the enterprise level. The paper gives a brief introduction and is described as the creation of competitive advantages has a distinctly local character. After a reflection on the concepts of environmental management in relation to macroeconomic factors is presented. Next, the specific procedure is defined to implement the control of environmental management and a list of those results consensus among internal and external stakeholders of the company that have influenced the political, economic, strategic and becomes the collective intelligence especially in the public sphere. Finally, the strategic directions that will enable management to focus the actual results achieved in the field of quality and corporate responsibility are presented.

Keywords: strategic planning, competitiveness, management, environmental, Expert Choice

¹ Licenciado en Informática Educativa, Magister en Docencia, mención: Gestión en Desarrollo del Currículo, Master en Administración de Empresas, Candidato a Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Oriente de Cuba.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las condiciones del entorno y del uso de los recursos naturales dependen del desarrollo económico, y este desarrollo depende del modelo de gestión de las empresas, es por esto que la necesidad de valorar la dimensión ambiental en la actividad humana sobre la naturaleza ha previsto que la economía y el medio ambiente se consideren elementos mutuamente dependientes (Cevallos Uve G. , 2015). Y en este proceso la economía surge de los procesos naturales que proveen los ecosistemas para el sostén de la vida, a la industria de materia prima y de servicios y productos a las empresas.

Sin embargo, valorar desde cualquier perspectiva la naturaleza humana, con miras a reconocer que el modelo de desarrollo sostenible, constituye una opción válida para el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, sus ecosistemas socio ambientales y biodiversos recursos (Rojas, 2012).

El desarrollo sostenible es usado hoy, como un mecanismo que sustenta acciones económicas y conquistas políticas en esta era de la universalización del conocimiento donde el capital intelectual está implícito tomar medidas más por necesidad de competitividad económica y política, que por la preocupación de conservar recursos para las generaciones futuras.

En este contexto la toma de decisiones bien concebidas proporcionan oportunidades para la innovación, crean nuevos mercados e incrementan la competitividad de la empresas gracias a una mayor eficacia de los recursos y a nuevas oportunidades de inversión. Pero el valor de las innovaciones ecológicas va más allá de la moderna empresa, y en el caso de Ecuador, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizado directamente involucrados benefician a la economía en conjunto y pueden reducir los costos, tanto económicos como de personal, de la sociedad en su totalidad.

A este nuevo agregado de valor de la gestión ambiental vista como un sistema, la gestión cobra relevancia al ser un entorno complejo y dinámico, que necesita una gestión efectiva a la vez que flexible; a su vez la gestión ambiental empresarial (Díaz, 2000) sostiene que toda organización en la que se desarrolle la gestión ambiental, se debe proteger la calidad del medio ambiente urbano y rural, con el fin de garantizar el bienestar y seguridad física de la población, contribuyendo al desarrollo sostenible.

La gestión ambiental es un concepto clave, que propicia que los agentes económicos y sociales en las localidades puedan tener un comportamiento más sostenible. La misma articula el crecimiento económico y el bienestar ecológico, que son dos condiciones esenciales para que una localidad sea próspera, productivo y competitivo. La prosperidad económica, con un uso más eficiente de los recursos, y menos emisiones de sustancias que pueden tener consecuencias adversas sobre el medio ambiente permiten avanzar, en términos de sostenibilidad y desarrollo.

Según el plan regional de competitividad territorial Región Huetar Atlántica (2012), Forgia (2009), Ulate, Chaves & Maroto (2009); la competitividad territorial debe verse desde cuatro dimensiones que se combinarán de manera específica en cada territorio, y que son las siguientes:

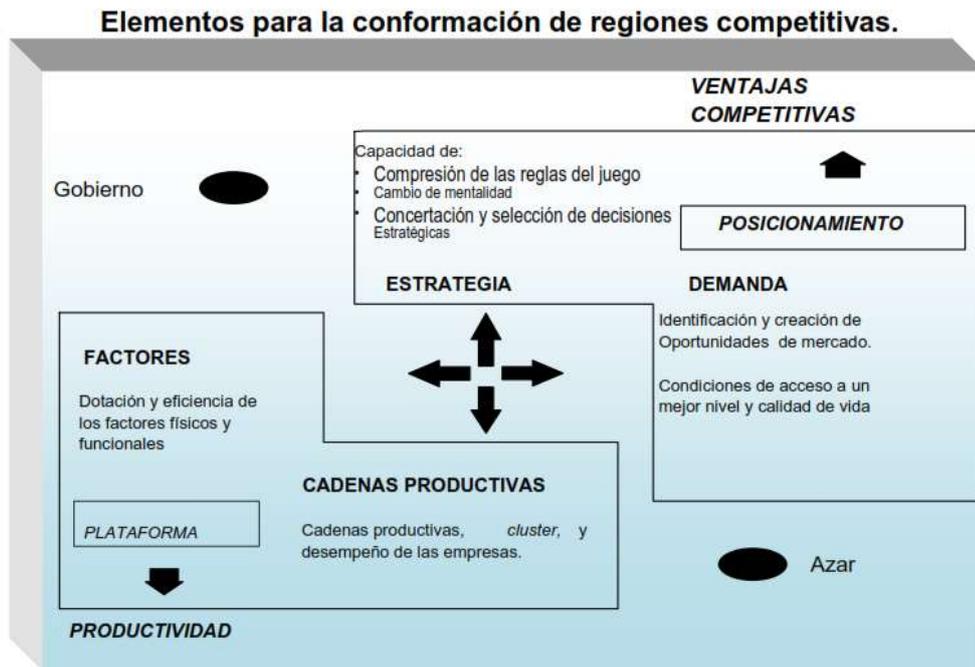
- **La competitividad social.**- capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales;

- La competitividad medio ambiental.- capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento “distintivo” de su territorio, garantizando al mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales;

- **La competitividad económica.**- capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituya activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales;

- **Desde el contexto global** – capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con el objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización, tal como se muestra en la figura 1.

Ilustración 1. Competitividad desde el contexto global



Fuente: Plan regional de competitividad territorial Región Huetar Atlántica (2012).

La competitividad territorial ha sido analizada por diversos autores Porter (1995,1996) , Lever y Turok (1999) y Begg (2002), entre otros. Todos coinciden en que la competitividad no depende solo de factores micro y macroeconómicos, sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. En otras palabras, existen factores que inciden en la competitividad de las instituciones localizadas en un territorio, que son propias de ese territorio, y que no están directamente relacionados con factores macroeconómicos del nivel nacional, ni con factores internos de la institución. Estos factores son los que determinan la competitividad territorial. Ronald Martin en un trabajo realizado para The European Commission desarrolla ese argumento:

“A pesar de que hay empresas muy competitivas y otras menos competitivas en todas los territorios, hay características comunes dentro de un territorio que afectan a la competitividad de todas las empresas allí ubicadas”. (Martín, 2011).

Y esta se encuentra directamente relacionada con los métodos y herramientas de las cuales se hace uso para una adecuada y oportuna toma de decisiones, en este caso para situarse con relación a otras empresas y sean estas públicas o privadas en general, con el objeto de hacer progresar su proyecto de empresa, hoy social y ambientalmente responsable.

2. DESARROLLO

2.1. Diseño del procedimiento específico para implementar el control de la gestión ambiental.

Finalmente evaluada la influencia de la gestión ambiental sobre la competitividad territorial se precisa proponer las directrices generales que permitan construir un procedimiento para desarrollar la contribución mutua positiva de cada fenómeno (Cevallos Uve G. E., 2015). Debe tomarse en consideración una guía que oriente a los GAD en el largo camino del logro de la gestión operativa para la localidad ahora como empresa, a partir de la maximización de los indicadores positivos y la minimización de los negativos.

En la tabla 1 se muestra el procedimiento propuesto para el despliegue del control de la gestión ambiental para el GAD. Este procedimiento está compuesto de tres fases. Es necesario resaltar como aporte de este procedimiento, la aplicación del enfoque empresarial a la gestión ambiental, derivado del análisis crítico realizado en la introducción de la presente investigación.

Tabla 1. Procedimiento específico para implementar el control de la gestión ambiental

Procedimiento para implementar el control de la relación gestión ambiental-competitividad territorial	Fase 1. Construcción	Etapa 1.1.	Definir la comisión de Control de la Gestión Ambiental del GAD
		Etapa 1.2.	Asegurar el compromiso de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público
		Etapa 1.3.	Identificar los beneficios que se esperan obtener con la implementación del control
	Fase 2. Diseño de la construcción de los indicadores	Etapa 2.1.	Definir mediante técnicas grupales los factores claves y los objetivos estratégicos del GAD
		Etapa 2.2.	Identificar las Direcciones Estratégicas más importantes en su contribución al cumplimiento de los objetivos definidos
		Etapa 2.3.	Seleccionar y desglosar los indicadores en función de las DE, Objetivos estratégicos y Metas Claves definidas
		Etapa 2.4.	Definir los períodos de control del sistema de indicadores
	Fase 3. Ejecución y seguimiento	Etapa 3.1.	Implementar el sistema de indicadores
		Etapa 3.2.	Retroalimentación de los resultados obtenidos
		Etapa 3.3.	Realizar acciones correctivas

Fuente: Elaboración propia.

Los modelos de gestión ambiental tienen carácter de teóricos y/o empíricos que no llegan a explicitar la gestión ambiental integralmente desde la economía, dentro de las cuales la planificación y el control van de la mano (Cevallos Uve G. , 2015).

Es por ello que la concepción del control de la gestión ambiental con una propuesta de un sistema de indicadores alineados con las variables, actores y asuntos claves y los objetivos regionales, permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito del buen vivir de la población, siempre con la participación ciudadana en el centro de la gestión.

A continuación se realizará la explicación de cada etapa del procedimiento.

Fase 1. Construcción

Paso 1.1. Definir la comisión de Control de la Gestión Ambiental del GAD

En las investigaciones doctorales realizadas en los diferentes momentos del que hacer de la investigación científica y más reciente [Morales Pérez (2004), Reynaldo Argüelles (2012), González Ortiz (2012), Galán Rivas (2012), Días da Silva (2011), entre otras, se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos. Se utiliza el cuestionario de competencia propuesto por Carbonell Duménigo (2009)² mostrada en el Anexo 10, como variante de la propuesta de Oñate Ramos (1986). Éste es un instrumento de gran utilidad, particularmente cuando se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Anexo 10. Procesamiento a través del método Delphi.

La utilización de un grupo de expertos debe coadyuvar a una mejor selección de las variables independientes que entrarán al final en la medición del desempeño. Por ello esta etapa comprende como primer paso la selección de dichos expertos y, con posterioridad, la identificación de las variables.

- Selección de los expertos que se van a consultar.

Para seleccionar el número de variables que inciden en la evaluación de la gestión ambiental debe crearse un grupo de expertos, para lo que se tendrán en cuenta sus conocimientos y experiencia, y se empleará el método Delphi³ para validar la propuesta.

El cuestionario aplicado al conjunto de profesionales designados para participar en la investigación, permite la recopilación de información con la cual se determina el coeficiente de competencia del experto. La primera fase del cuestionario, propone evaluar las características que identifican al experto y la puntuación asignada se obtiene por medio del método proceso analítico jerárquico. En la segunda fase, se le solicita al profesional que se evalúa como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en la temática objeto de investigación, en este caso, los valores asignados a cada uno de los escaques se cuantifican aplicando el método de las funciones (García Huerta & Cuétara Sánchez, 1996). Son seleccionados aquellos que obtengan un coeficiente de competencia superior a 0,8.

²Referida en la obra científica de Jiménez Valero (2011)

³ Hurtado de Mendoza Fernández, Sandra. "Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método DELPHY", disponible en www.ub.es

Etapa 1.2. Asegurar el compromiso de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público.

Se motivó la apertura a la investigación por parte de los actores o gestores de SENPLADES mediante los talleres con autoridades de instituciones del sector público, con dirigentes parroquiales, municipales y provinciales, y la sistematización práctica de las herramientas de trabajo grupal.

Etapa 1.3. Identificar los beneficios que se esperan obtener con la implementación del control

Fue importante para consolidar el compromiso de los participantes o responsables de realizar el control de la gestión ambiental, contar con una visión clara de los beneficios que reporta a los organismos, entidades, personas jurídicas del sector público y/o privado un eficiente y eficaz control de dicha gestión.

Fase 2. Diseño de la construcción de los indicadores

Etapa 2.1. Definir mediante técnicas grupales los factores claves y los objetivos estratégicos del GAD

Amat (2000) define factor clave como un aspecto, variable o característica que se considera clave o crítica para el éxito de la organización a largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva. Las características para que sea clave, se refiere a:

- Capaz de explicar el éxito o fracaso.
- Suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- Representativo de los cambios del entorno.
- Origine acciones inmediatas ante un cambio en el factor.
- Pueda ser mensurable o cuantificable, de forma directa o indirecta.

Etapa 2.2. Identificar las Direcciones Estratégicas⁴ (DE) más importantes en su contribución al logro del cumplimiento de los objetivos definidos.

Para la definición de las DE fue factible la aplicación de la técnica Delphi, ya que los posibles expertos a participar en la investigación se encuentran en diferentes entidades en las cuales tienen determinada responsabilidad a diferentes niveles del sector público y/o privado.

Como complemento de este análisis es posible realizar un estudio de priorización de las DE obtenidas, ya que aunque todas son importantes para la toma de decisiones en los sectores priorizados, se hace evidente que hay unas que tienen mayor impacto. Además resulta interesante este análisis debido a la diversidad y cantidad de indicadores que hoy están definidos por el Instituto nacional de estadísticas y censos de Ecuador (INEC).

Para este estudio fue de gran utilidad aplicar el Software Expert Choice versión 11.0.

El resultado obtenido se utiliza en la lógica seguida en la propuesta de indicadores que se realiza, en el Etapa 2.3.

Etapa 2.3 Seleccionar y desglosar los indicadores en función de las DE, objetivos estratégicos y metas claves definidas.

Conceptualmente los indicadores son “variables que miden un proceso con el fin de determinar e indicar características propias para evaluarlos de forma cualitativa y cuantitativa” [Martínez & Albornoz (1998); Sancho (2002); OCDE (2002/2003); COTEC (2004/2007); Albornoz et al. (2009); RICYT (2010)]⁵.

Los indicadores permiten evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos, pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del Etapa (indicadores de rendimiento). Es recomendable, por tanto, que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y claves (Peteiro de Bureau Veritas, 2010).

⁴ Se reconoce que, el primero que utilizó este concepto de Área de Resultados Estratégica, fue Peter Drucker, que lo planteó en su obra clásica *The Practice of Management*, publicada en 1954, donde propuso las bases del modelo gerencial de la “Dirección (Administración) por Objetivos” (DPO, APO), adoptada en esta investigación como Direcciones Estratégicas (DE) para su aplicabilidad al sector público.

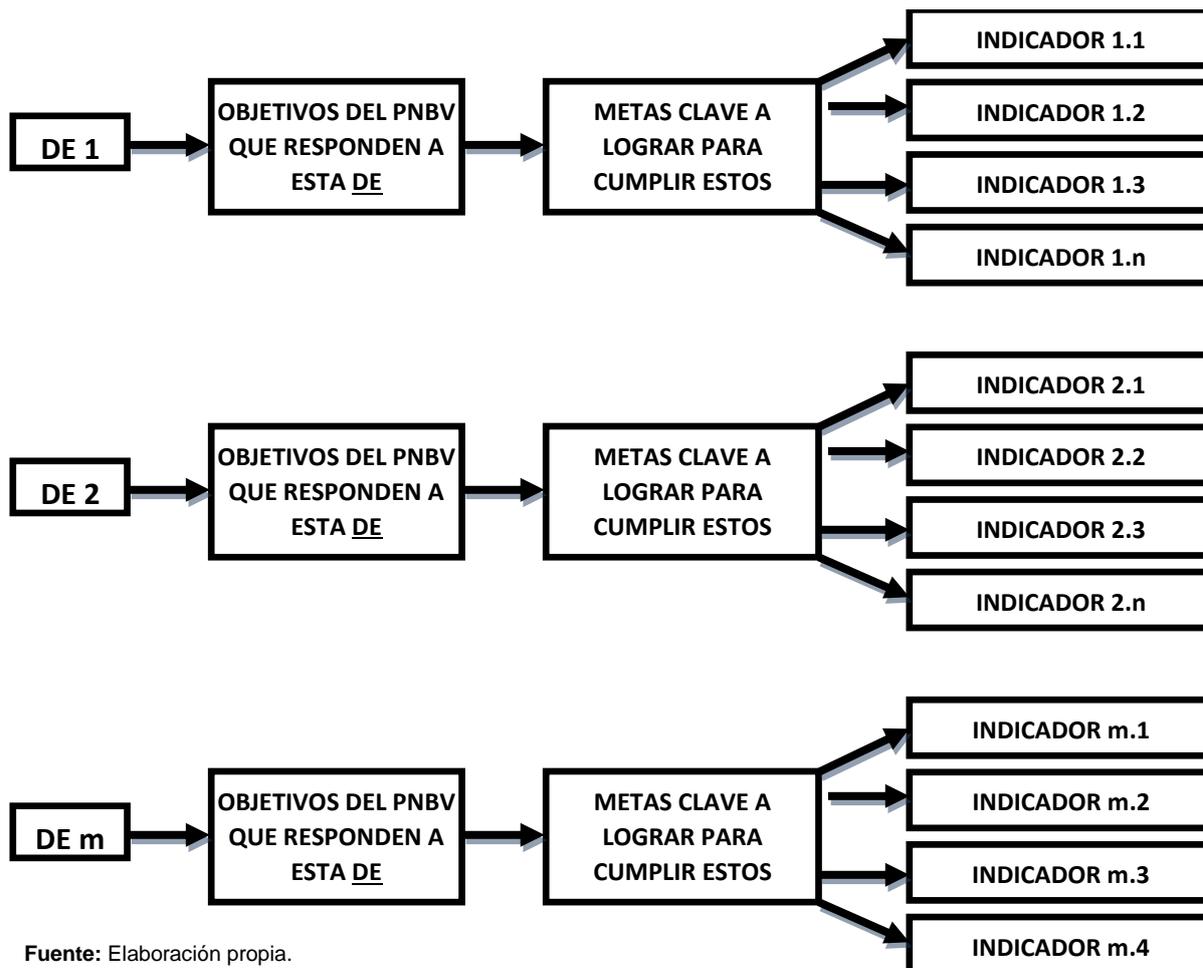
⁵ Referidos por Jiménez Valero, B. (2011)

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Son necesarios para la supervisión, control y para la toma de decisiones, ya que definen cómo alcanzar mejores resultados productivos (Kaplan y Norton, 1999).

En este proceso de diseño de la construcción de los indicadores se procede, de igual manera, a la revisión de los documentos oficiales emitidos por el MA, en los cuales se encuentra el comportamiento de los Indicadores⁶.

En la Figura 2.3 se muestra, para una mejor comprensión, el esquema de análisis seguido, para la definición de los indicadores, teniendo en cuenta las DE obtenidas, los objetivos estratégicos del PNBV que tributan a cada una de las DE, así como las Metas Claves definidas para el logro de los objetivos estratégicos.

Ilustración 2. Esquema de análisis para la definición de los indicadores a implementar para el control de la gestión ambiental en el GAD La Concordia



Fuente: Elaboración propia.

Etapas 2.4 Definir los períodos de control del sistema de indicadores

La definición de los períodos de control del sistema de indicadores es de vital importancia para el logro exitoso del control de la gestión ambiental, ya que la fuente de información debe estar adecuadamente ajustada a los períodos en se solicitan los datos para el cálculo de los indicadores que conforman el sistema.

Fase 3 Ejecución y seguimiento.

Los pasos 3.1, 3.2 y 3.3 permitirán la implementación objetiva del control de la gestión ambiental y su alineación con la planificación estratégica territorial. La toma de decisiones oportunas a través de la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas, en la medida en que se obtiene información sobre las desviaciones entre los objetivos

⁶El SUIA provee de información ambiental validada, eficiente y disponible a la ciudadanía en general, permitiendo una adecuada gestión ambiental para facilitar la toma de decisiones alineadas con el Plan Nacional del Buen Vivir

presupuestados y la realidad de cada indicador, se deben poner en marcha las acciones correctivas necesarias, que a su vez, pueden afectar a cualquiera de las etapas anteriores.

Etapas II del Procedimiento específico: Despliegue del control de la gestión ambiental para el GAD La Concordia

Fase 1. Construcción

Proceso 1.1 Definir la comisión de Control de la Gestión Ambiental del GAD

Para definirlos expertos a considerar como integrantes de la comisión que realizará el control de la gestión ambiental a nivel de cantón, se aplicó el cuestionario de competencia de experto, referido anteriormente.

Como resultado del mismo se obtuvo que la comisión zonal quedara integrada por un total de 17 expertos que cumplieran con las especificaciones.

Proceso 1.2 Asegurar el compromiso de los organismos, entidades y personas jurídicas del sector público

En la medida que se fue aplicando el cuestionario a los candidatos, se realizaron entrevistas en profundidad no estructuradas⁷, lo cual permitió evaluar su grado de compromiso con la investigación y su predisposición a incidir en la operacionalización del Plan Nacional para el Buen Vivir, como vía de contribuir a la mejora de la gestión ambiental en el cantón La Concordia.

Proceso 1.3 Identificar los beneficios que se esperan obtener con la implementación del control

Mediante charlas y las diferentes reuniones de trabajo con representantes de los organismos del sector público, se pudo concebir con la participación y la aceptación de todos, los beneficios que reporta a los organismos, entidades, personas jurídicas del sector público un eficiente y eficaz control de la gestión ambiental.

Se aclaró la importancia de ejecutar el control de la gestión ambiental a través de un sistema de indicadores mediante los cuales se puedan vigilar la obtención de resultados en función de la planificación local, lo cual de hecho es una contribución directa y objetiva a una mejora de la gestión en este ámbito.

En este paso, por interés de la investigación, se seleccionaron como expertos a representantes y funcionarios del sector público a nivel nacional y a especialistas de gestión ambiental, ya que estas DE deben estar conectadas con los elementos que integran los 12 objetivos del PNBV. Estos expertos, por sus funciones tienen una visión de la gestión ambiental a nivel de país, lo cual es imprescindible para el análisis de las DE a obtener.

El equipo de los 17 expertos seleccionados, estuvo integrado por:

1. Vicealcalde del GAD del cantón La Concordia
2. Dos Presidentes de las juntas parroquiales de La Concordia, Monterrey, Villegas y Plan Piloto.
3. Analista del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)
4. Analista del Ministerio del Ambiente zona 4
5. Coordinador de vinculación de la UTELVT Ext. La Concordia
6. Coordinador de investigación de la UTELVT Ext. La Concordia
7. Dos analistas del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
8. Analista del Ministerio de Salud (MS)
9. Asambleísta nacional
10. Asambleísta de la provincia
11. Analista de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.
12. Consultor de AGROCALIDAD
13. Gerente de la cámara de comercio para La Concordia

En la primera ronda se presentó a los expertos, el listado de las DE pre seleccionadas en la investigación como resultado del análisis realizado a PNBV y del taller de prospectiva estratégica realizada con actores locales, con el fin de que éstos decidieran si estas áreas eran suficientes para ser evaluadas o si a sus criterios era necesario adicionar o modificar alguna.

⁷Esta entrevista es muy utilizada pues brinda información mucho más profunda y precisa. Se caracteriza por ser flexible, dinámica, no directiva ni estructurada, su objetivo es conocer cualquier perspectiva que tengan los informantes en relación con cualquier tema que sea objeto de investigación, expresándolo con sus propias palabras. (Alonso, 2004).

Las DE obtenidas tienen vital importancia para la toma de decisiones en cuestiones de gestión en la dimensión ambiental, sin embargo existen algunas de ellas que tienen un mayor peso o impacto, cuestión ésta que permitió realizar el análisis de prioridades aplicando el Software Expert Choice versión 11.0 (véase figura 3). Se muestra la salida obtenida, lo cual confirma que las DE Practicar agrícolas y agropecuarias, Gestión de cuencas hidrográficas, Interacción Universidad-Municipio, Gestión de la contaminación, Proyectos de investigación, son ponderadas con mayor peso por los expertos como de mayor impacto para la toma de decisiones en la gestión ambiental. El coeficiente de inconsistencia obtenido es 0.16, lo cual valida el estudio.

ModelName: Priorización de DE

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: GESTIÓN AMBIENTAL

Overall Inconsistency = ,16

Ilustración 3. Salida del Expert Choice con el análisis de prioridades de las DE. Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las DE, y teniendo en cuenta las metas claves, el equipo de expertos de forma conjunta con el investigador, procedió al análisis para la definición de los indicadores a considerar para el control de la gestión ambiental.

Por las características de la gestión ambiental dentro de las empresas públicas, y la materialización objetiva de las metas definidas, se obtuvo como resultado de los análisis realizados y la acogida de los resultados en los diferentes talleres de trabajo, además de lograr establecer los períodos de control anual, en correspondencia al registro de información seguido por el INEC de Ecuador.

3. CONCLUSIONES

- Existe una creciente base teórica-conceptual sobre la gestión para la empresa pública, sin embargo quedan espacios para la investigación teórica y práctica en lo referente a la gestión de empresas públicas y la calidad de la toma de decisiones, como vía para lograr un mejor desempeño de las empresas del sector público para volverlas competitivas.
- Por las características propias de las empresas contemporáneas entre la conservación del medio ambiente natural y la producción existe un condicionamiento mutuo, o sea, el estado del primero determina, entre otras cosas, los niveles y la calidad del segundo. A su vez, las relaciones que se establecen entre las empresas en la producción deben contribuir al uso racional y responsable de los recursos naturales por constituir estos su soporte ecosistémico.
- La aplicación de técnicas estadísticas multicriterios como el Delphi y el Software Expert Choice, permitieron definir un total de 14 Direcciones Estratégicas, de las cuales prácticas agrícolas, gestión integrada de cuencas, interacción universidades-municipio

y gestión de la contaminación son ponderadas con mayor peso por los expertos como de mayor impacto en la toma de decisiones en la empresa. El coeficiente de inconsistencia obtenido es 0.16, lo cual valida el estudio.

- El análisis de las decisiones con la herramienta Expert Choice ayuda a identificar una disposición evolutiva de las organizaciones sobre la adecuada toma de decisiones en temas ambientales que también competen a la empresa sea esta pública o privada. Se establecieron direcciones estratégicas de una forma prospectiva; es decir, decisiones que fueron previamente valoradas por los participantes en los talleres y encuestas no tenían ninguna influencia en la problemática, pero que si no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones planificación no se puede garantizar una gestión ambiental sostenida en el tiempo. Con esta herramienta se identificó la vinculación del ámbito ambiental con el social y el económico-financiero como sistema para la estrategia de gestión en la empresa pública, donde la participación de los actores es elemento clave en las decisiones de la organización.
- El procedimiento específico para el despliegue del control de la gestión, desde la óptica de la gestión empresarial, permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito de la calidad de dicha gestión.

TRABAJOS CITADOS

- Acosta García, T., & Cosano Delgado, S. (abril de 2009). La gestión ambiental, herramienta para el replanteamiento estratégico de la empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1-12.
- Alburquerque, F., & Pérez, S. R. (2013). *El desarrollo territorial; enfoque; contenidos y políticas*. Programa ConectaDEL. BID/FOMIN.
- Begg, L. (2002). *Urban Competitiveness, policies for dynamic cities*. Great Britain.: The Policy Press.
- Boisier, S. (1996). *Modernidad y territorio*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Publicación de las Naciones Unidas.
- Boisier, S. (2007). Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta o projeto político. *Planejamento e Políticas Públicas*(17), 111-145.
- Born, S., & Sonzogni, W. (1995). Integrated environmental management: strengthening the conceptualization. *Environmental Management*, 19(3), 167-181.
- Bravo, O., & Marín, F. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. *Cuadernos del CENDES*(86), 1-26.
- Cabrero, E., Orihuela, I., & Ziccardi, A. (2003). *Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*. División de Administración Pública. México: CIDE.
- Cañizares, B. Z. (2014). " *Cuestión social*" y *responsabilidad social empresarial* . La Plata: SEDICI.
- Centro de Políticas Publicas de la Universidad. (2013). *Diseño Metodológico de Índice de Competitividad Comunal/Ciudades* . Santiago - Chile: SUBDERE.
- Cevallos Uve, G. (2015). Modelos de gestión ambiental: análisis comparativo desde la multidimensionalidad y el contexto local. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, -23.
- Cevallos Uve, G. E. (2015). Análisis de los problemas sociales derivados de la influencia de los actores locales en la eficiencia de las políticas públicas ambientales. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*(29), 1-12.
- Cevallos Uve, G. E. (junio de 2015). Modelo de simulación prospectiva en el proceso de gestión ambiental del cantón La Concordia, Ecuador. *Desarrollo Local Sostenible*, 8(23), 1-21.

- Cevallos, E. (2015). Un análisis de los problemas ambientales en el cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. *Investigación y Saberes*, 1-16.
- Cevallos, E. (2015). Un análisis de los problemas ambientales en el cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. *Investigación y Saberes*, 1-16.
- Cevallos, G. (2015). Identificación prospectiva de componentes en el proceso de gestión ambiental del Cantón La Concordia, Ecuador. *Ciencia en su PC*(3), 16-33.
- Christensen, N. L. (1996). The Report of the Ecological Society of America Committee on the Scientific Basis for Ecosystem Management. *Ecological Applications*, 6(3), 665-691.
- Del Canto, C. (2000). Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 69-84.
- Escobar, A. (2005). El “posdesarrollo” como concepto y práctica social”,. (e. D. Mato, Ed.) *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*, 17-31.
- Espinosa, J. (2014). La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro. *Development*, 302-336.
- Giutta, C., & Rosa, D. (2013). *Cumplimiento normativo de la gestión del manejo de desechos sólidos hospitalarios en la Clínica de Jicaral de Puntarena*. Puntarenas: Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián - Paris: Parque empresarial de Zuatzu- Edificio Urumea-.
- Gomez, L., & Estrada, A. (2009). Los diagnósticos integrales como punto de partida en la gestión del Desarrollo Local. *Ciencia en su PC*, 24-36.
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Revista Retos de la Dirección*, 1(1), 42-65.
- Goux-Baudiment, F. (2001). Medida y máximo aprovechamiento del impacto de la prospectiva regional. *The IPTS Report*(59), 14-22.
- Helmsing, A. (1999). Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *eure*, XXV(75), 5-39.
- Herzer, H. (2011). Construcción del riesgo, desastre y gestión ambiental urbana: Perspectivas en debate. *Revista Virtual REDESMA*, 5-51.
- Jiménez Jiménez, V. C., & Vargas Camacho, Y. M. (2013). *Gestión ambiental para empresas de servicio de consultoría ideal*. Santander: UFPSO.
- Krugman, P. (1996). *Making sense of the competitiveness debate*. Great Britain: Oxford Review of the Economic Policy.
- Lever, W., & Turok, I. (1999). Competitive Cities: Introduction to the Review. *Magazine Urban Studies*, 36(5/6), 791-794.
- Martínez, J. P., & Figueroa, A. (2013). Evolución de los conceptos y paradigmas que orientan la gestión ambiental ¿cuáles son sus limitaciones desde lo glocal? *Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(24), 13-27.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Rom*. Roma: Club de Roma.
- Merayo, A., & Barzaga, O. S. (2010). El Perfeccionamiento de la gestión ambiental desde el análisis de riesgo para la toma eficiente de decisiones. *Ciencias Holguín*, 16(2), 1-16.
- Moori-Koenig, V., & Yoguel, G. (1998). Capacidades innovadoras en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación. *Revista Comercio exterior*, 48(48), 642-662.

- Negrín, A., & Martínez, M. G. (2011). *Plan de desarrollo sostenible para la Posada Arrecife, ubicada en el Parque Nacional Archipiélago Los Roques*. Caracas: Universidad Nueva Esparta.
- Panchana, P. (2001). *Proyecto Andino de Competitividad y Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. Recuperado el 2015 de febrero de 10, de Informe de indicadores de competitividad: Ecuador: http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/indicators/indicadors_ecuador.pdf
- Perón, E. D. (2000). *Un esquema analítico para la fundamentación de la estrategia de desarrollo social a escala territorial*. Camagüey: Universidad de Camagüey.
- PNUMA. (22 de junio de 2012). *Rio+20 Economía Verde*. (C. d. Sostenible, Editor) Recuperado el 8 de enero de 2015, de Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente: <http://www.unep.org/spanish/rio20/Informacion/Econom%C3%ADaVerde/tabid/102219/Default.aspx>
- Porter, M. (1995). 5). *The competitive of the inner city*. USA: Harvard Bussiness Review.
- Porter, M. (1996). *Competitive Advantage, Agglomeration Economics, and Regional Policy*. USA: International Regional Science Review.
- Ramírez, Y. P., Sao Rodríguez, M. E., & Rodríguez, I. B. (2012). Criterios generales de la gestión ambiental en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 6-65.
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna: Organización, estrategia y resultados*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Santillán Egas, F. (2012). *Educación ambiental. Una gestión al desarrollo sustentable en el Ecuador*. Andalucía: Doctoral dissertation, Universidad Internacional de Andalucía.
- Sarmiento, Y. (2014). *Evaluación de la competitividad territorial para el proceso de planificación*. Camaguey: Universidad de Camaguey.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. San Francisco de Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Silva Lira, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 81-100.
- Tello, M. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: Aspectos teóricos. *Revista CEPAL*(102), 51-67.
- Tiguera, R. (2011). impacto de la regulación ambiental en las actividades de alta gerencia corporativa. *Telos*, 5(3), 1-16.
- Van Dijk, M. y. (2002). *nnovation and Small Enterprises in the Third World*. Massachusetts: Edwrdd Elgar Publishing, Inc.
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nation: Gathering a body of global agreements.
- Zapata, A. (2007). *La gestión ambiental en el sector empresarial, una visión bajo el enfoque empresa – entorno como estrategia de competitividad*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Zorpas, A. (2010). Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. *Bioresource Technology*, 101(6), 1544-1557.

REDES DE CONOCIMIENTO PARA EL EMPRENDIMIENTO: EL CASO DE UN JOVEN EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO¹

Rosa Azalea Canales García*
Oswaldo U. Becerril Torres*
Gabriela Munguía Vázquez*

Resumen

La configuración de redes de conocimiento asume especial relevancia para detonar la capacidad emprendedora en los jóvenes universitarios, consecuencia de que a través del establecimiento de múltiples relaciones con el entorno se potencializa o limita el conocimiento y las habilidades empresariales de este segmento poblacional. El objetivo de este trabajo radica en analizar la conformación de redes de conocimiento en jóvenes emprendedores universitarios y con ello, identificar el conjunto de dimensiones cognitivas que alientan o inhiben la capacidad emprendedora. Para ello, se examina el caso de un joven emprendedor quien paralelamente a su quehacer académico funge como empresario de su propio negocio. Aunque los resultados de la investigación no son generalizables al conjunto de emprendedores viabilizan describir el panorama de conocimiento originado reticularmente que incide sobre el emprendimiento en la población joven.

Palabras clave: conocimiento, redes, emprendimiento, emprendedor, universitario

Introducción

Consecuencia de las modificaciones en los sistemas productivos y organizacionales generadas a partir de las nuevas dinámicas globalizadoras, la configuración de redes entre actores heterogéneos constituye una estrategia asumida por organizaciones de índole diversa (gobiernos, universidades, empresas) para acceder y complementar recursos tangibles e intangibles. Bajo este esquema, la conformación de redes de conocimiento simboliza un paradigma importante para la innovación, el cambio tecnológico y el crecimiento económico. En el ámbito del emprendimiento, originar redes de conocimiento potencializa la capacidad creativa e incentiva las habilidades empresariales inherentes a los individuos.

El impulso al emprendimiento es trascendental en las naciones con alto porcentaje de población joven debido a las cualidades que ostenta,

¹ Los autores agradecen al C. José Manuel Contreras Albarrán y a la Mtra. Andrea Vergara Aguilar por su invaluable apoyo en la realización de este trabajo. Lo expresado por el entrevistado e indicado textualmente en el capítulo, cuenta con su total autorización. Los puntos de vista y argumentos contenidos en el desarrollo del documento son responsabilidad única y exclusiva de los autores.

* Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora-investigadora de tiempo completo y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Facultad de Economía, UAEMex. Correo electrónico: racanalesg@uaemex.mx; azalea_canales@hotmail.com

** Doctor en Ciencias Económico Administrativas. Profesor-investigador de tiempo completo y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Facultad de Economía, UAEMex. Correo electrónico: obecerrilt@uaemex.mx

* Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora-investigadora de tiempo completo y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Facultad de Economía, UAEMex. Correo electrónico: gmunguia2000@hotmail.com

concretamente, la proactividad y la tolerancia al riesgo son características que conciben a este segmento poblacional como candidatos idóneos respecto a la idea de poseer un negocio que les permita obtener logros personales y profesionales. Además, el fomento a la cultura emprendedora faculta visualizar desde edad temprana, los beneficios de iniciar un propio proyecto empresarial debido a la insuficiente oferta de puestos laborales y la incremental demanda por fuentes de trabajo.

El objetivo de este trabajo radica en analizar la conformación de redes de conocimiento en jóvenes emprendedores universitarios y con ello, identificar el conjunto de dimensiones cognitivas que alientan o inhiben la capacidad emprendedora. Para tal efecto, se examina el caso de un joven emprendedor quien paralelamente a su quehacer académico funge como empresario de su propio negocio. El estudio se fundamenta en información documental y entrevistas realizadas al emprendedor en el periodo comprendido entre octubre 2015 y enero 2016.

Aunque los resultados del estudio no son generalizables ya que se obtienen a partir de un contexto específico, viabilizan describir el panorama de conocimiento originado reticularmente que incide sobre el emprendimiento de la población joven.

El trabajo se halla estructurado en tres secciones. La primera detalla la panorámica referida a las redes de conocimiento y sus dimensiones analíticas. La segunda describe la noción relativa al emprendedor y sus particularidades; y la tercera, analiza las redes de conocimiento en el contexto del joven emprendedor universitario.

Palabras clave: redes de conocimiento, emprendimiento, emprendedor, joven universitario

1. Redes de conocimiento: definición y dimensiones analíticas

La inserción de las naciones al contexto globalizador envuelve necesariamente, la configuración de redes entre agentes heterogéneos cuya finalidad esencial radica en privilegiar la creación e intercambio de recursos intangibles, materializados en ideas, habilidades, aprendizaje colectivo y primordialmente, conocimiento.

Ante esta panorámica, se modifica la percepción relativa a los patrones productivos y organizacionales dado que se abandona el precepto neoclásico dominante hasta finales de los años ochenta del siglo XX, fundamentado en que el crecimiento económico es el resultado de la acumulación de capital y fuerza de trabajo, siendo el conocimiento un factor no incidente en el proceso productivo. Alternativamente, bajo las pautas de la globalización, se depone la idea de palpar al elemento cognitivo como ajeno al contexto económico sino por el contrario, constituye un aspecto crucial necesario para transformar los factores tradicionales (capital y trabajo) en productos con alto valor agregado (Flores, 2015).

Comprender la perspectiva precedente, implica diferenciar claramente entre datos, información y conocimiento. Los datos son hechos, observaciones u enunciados no procesados, desprovistos de una estructura ordenada y desligados a un contexto específico, por tanto, no tienen sentido por sí mismos.

La información simboliza la organización de un conjunto de datos que de manera grupal adquieren significado para interpretar un panorama concreto; en tanto, el conocimiento es una combinación de datos e información que viabiliza la comprensión y adquisición de habilidades, capacidades, experiencias y valores focalizados en la toma de decisiones y la solución de problemas específicos (Denner, 2012).

Además de la dilucidación antepuesta, indagar qué se entiende por redes de conocimiento implica indefectiblemente puntualizar sobre los elementos inherentes a la composición de cualquier estructura reticular. En particular, una red envuelve la inclusión de tres partes: nodos o actores, vínculos y flujos. Los nodos son los participantes reticulares, los vínculos son los conectores entre pares de actores y los flujos esquematizan la dirección de la vinculación que puede asumir un carácter unidireccional o bidireccional (Velázquez y Aguilar, 2005).

De manera general, una red de conocimiento define un conjunto de actores de naturaleza divergente que convergen en alcanzar un interés común simbolizado en la creación y transferencia de conocimiento, vinculado con la formación de recursos humanos especializados, la innovación, el cambio tecnológico y el crecimiento de las naciones (Denner, 2012).

En relación a las tipologías relativas a las redes de conocimiento, es inexistente un acuerdo consensuado al respecto. Como lo señala Casas (2003), la cuestión es tratar de delimitar qué compone una red de conocimiento y cuál su diferencia en relación con otros tipos de redes, en particular con las de información y de innovación².

Al respecto, la propuesta presentada por Jaramillo (2001) propone fragmentar las estructuras reticulares cognitivas en concordancia con cuatro particularidades: 1) De acuerdo a la naturaleza de sus integrantes (personas, empresas, organizaciones educativas, entidades gubernamentales); 2) De acuerdo a sus propósitos (innovación, tecnología, objetivos académicos, formación de recursos humanos); 3) De acuerdo al contexto de cooperación (internacional, nacional, regional o local); 4) De acuerdo a la homogeneidad o heterogeneidad de los implicados.

Londoño y Figuerado (2007) señalan que analizar las redes de conocimiento involucra la inclusión de una serie de elementos. El primero, etiquetado como "*las relaciones*" se basa en la capacidad de comunicación e interacción de los integrantes de la red. El segundo, denominado "*el intercambio*" alude al contenido de los flujos (por ejemplo, conocimiento, experiencias y *know how* para la innovación) y, la tercera, refiere a la temporalidad de las redes ya que pueden finiquitarse una vez cumplidos los objetivos.

Denner (2012) describe que la división de las redes de conocimiento en dos clases: formales e informales. Las formales relatan configuraciones reticulares que ostentan como objetivo el intercambio de conocimiento formal

² Al respecto, es factible aludir una clara diferencia entre redes de información, innovación y conocimiento. Una red de información implica intercambio de datos y/o atributos de algún fenómeno específico. En este sentido, las redes de conocimiento incluyen a las de información dado que el conocimiento involucra datos transformados en información (Fernández, 2008). Por su parte, las redes de innovación son creadas intencionalmente como canales para estimular desarrollos tecnológicos e involucran compartir estándares, normas, reglas y especificaciones. Así, previo a una innovación se encuentra el conocimiento aunque su aplicabilidad se orienta esencialmente hacia el mercado (Koschatzky, 2002).

materializado en documentos, reglamentos y acuerdos explícitos para el desarrollo de nuevas capacidades, habilidades y la formación de recursos humanos calificados. Las informales no envuelven un acuerdo explícito para la transferencia de conocimiento entre los actores, generalmente, se basan relaciones de amistad, y experiencias compartidas.

Por su parte, Casas (2003) ofrece una panorámica incluyente de un conjunto de cinco dimensiones analíticas que diferencian una red de conocimiento de otra clase de estructuras reticulares. 1) Marco institucional; 2) estructura y morfología; 3) dinámica; 4) contenido y/o insumos; y 5) resultados del intercambio de conocimiento.

La primera, contexto institucional, describe el entorno de interacción ligado a aspectos culturales y políticas gubernamentales que permean el incentivo a la innovación y la formación de recursos humanos especializados. Las instituciones³ en una red de conocimiento personifican los nodos medulares puesto que de ellas emerge la efectividad y aplicabilidad de las políticas, así como, el flujo de información y capacidades para la generación y transmisión cognitiva (Fuentelsaz y González, 2015).

La segunda, características morfológicas y las estructurales, viabiliza distinguir entre la morfología de la red en términos de actores centrales y los mecanismos de integración o estructurales simbolizados en la confianza, la traducción, la negociación la deliberación (Luna y Velasco, 2006).

La tercera, dinámica, puntualiza el carácter no estático de las redes al focalizar sobre cómo se construyen, cómo se consolidan y cuál es la durabilidad de las redes.

La cuarta dimensión, contenido y/o insumos, señala a los recursos intercambiados reticularmente que en una red cognitiva, el principal factor es el conocimiento aunque también se intercambia información y aprendizaje. En este aspecto es relevante identificar el tipo de conocimiento, así como, las fuentes y canales de transmisión⁴ (Casas, 2003).

La quinta y última dimensión define el tipo de resultados en términos tecnológicos, nuevas capacidades y formación de recursos humanos, así como mejoras en productos y procesos.

De manera conjunta, las vertientes precedentes permiten proponer un esquema referente a los elementos que distinguen una red de conocimiento en contraposición con otra clase de estructuras reticulares: objetivo de la interacción, dimensiones y desempeño económico de la red (figura 1).

³ Es conveniente precisar la distinción entre institución, organización y empresa. Las instituciones son un conjunto de reglas y normas; mientras que las organizaciones son instancias en las cuales los individuos se relacionan y se organizan en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar como “actores colectivos” de acuerdo a las reglas contenidas por las instituciones. Las organizaciones son instituciones en el sentido de que están regidas por reglas (Ayala, 2004: 64). En tanto, una empresa es una organización regida por instituciones cuyo principal propósito es la producción de bienes y servicios con fines lucrativos.

⁴ Las fuentes se refieren al “lugar” donde se obtiene el conocimiento y abarcan aquellos de carácter tácito y codificado, por ejemplo: acceso a fuerza de trabajo calificada, universidades, competidores, alianzas entre empresas, incentivos gubernamentales, etc. En tanto, los canales definen los mecanismos de transmisión y obtención de información y conocimiento, entre ellos: libros, conferencias, bases de datos, experiencia práctica, interacción social, intercambio de conocimiento previamente acumulado, generación de nuevo conocimiento, recombinación de conocimiento y conocimiento interdisciplinario, entre otros (Casas, 2003).

Figura 1
Aspectos implicados en el análisis de redes de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

2. **Emprendedor y cultura emprendedora**

En la actualidad, consecuencia de la incremental demanda por puestos laborales y la insuficiente oferta de fuentes de trabajo, la noción de emprendimiento adquiere especial relevancia, entendido como la capacidad de los individuos para alcanzar sus objetivos personales y profesionales (Jaramillo, 2008).

De forma particular, en el contexto empresarial, el emprendimiento⁵ describe un esquema originado a partir de la iniciativa de un individuo, dotado de actitudes y aptitudes para asumir riesgos, invertir recursos y aprovechar las oportunidades brindadas por el mercado; siendo el ambiente institucional determinante en la inserción y prevalencia de la naciente empresa en el mercado (Jaramillo, 2008; Alcaraz, 2011).

En este marco, el emprendedor constituye la figura central personificado por el sujeto capaz de aprovechar las situaciones de descontento, los momentos de rutina, de escaso crecimiento personal y laboral para desencadenar situaciones de satisfacción (Jaramillo, 2008).

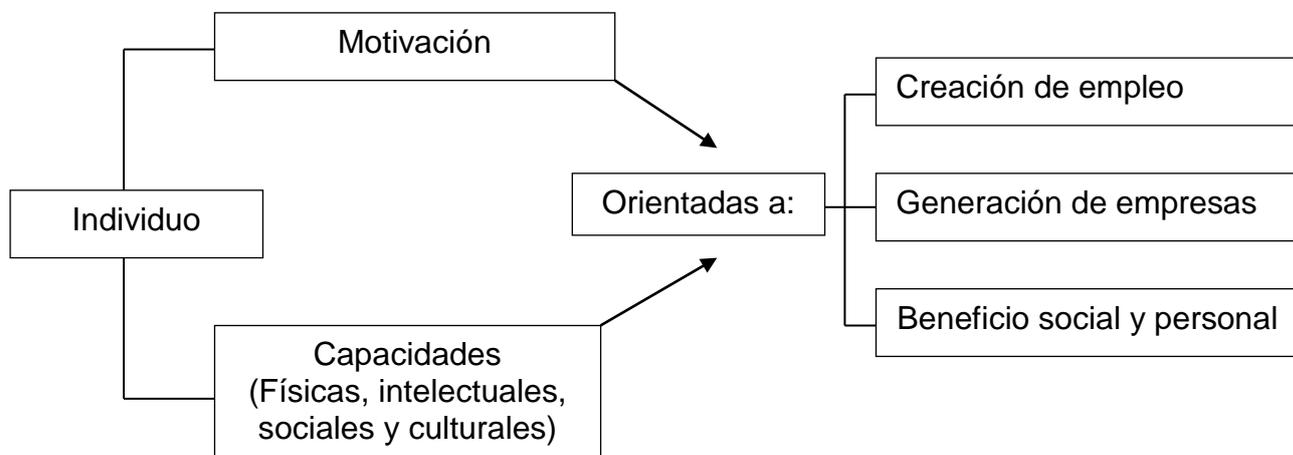
De acuerdo a la corriente schumpeteriana, los emprendedores configuran el engranaje medular del crecimiento de los países dada su capacidad para la innovación al crear nuevos mercados, novedosas formas de hacer las cosas o en su caso, originar productos innovadores (Olmos, 2007). En este sentido, un entorno social sano impacta positivamente sobre el surgimiento de emprendedores exitosos, mientras, un marco represivo tiende a frustrar la iniciativa personal (Lerma, 2007).

Dada las nociones precedentes, es factible reconocer al emprendedor como una persona con características peculiares que lo hacen diferenciable del resto de la población, siendo esenciales la motivación, la capacidad para afrontar situaciones de riesgo, así como las habilidades físicas, intelectuales y culturales orientadas a la innovación, la creación de un nuevo negocio, la generación de empleos y la obtención de beneficios personales y sociales (figura 2).

Con la finalidad de profundizar respecto a las características que ostenta un emprendedor, Lerma (2007) señala que debido a la ambigüedad del término es imposible establecer un único punto de vista, sin embargo, plantea contraponer las particularidades del emprendedor ideal respecto a las peculiaridades que asume un sujeto concreto. Lo anterior para identificar si un individuo específico se aleja o acerca al emprendedor ideal. Específicamente, alude tres verbos que definen el perfil del emprendedor exitoso: poder saber y querer.

⁵ El término emprendimiento no se encuentra registrado en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), no obstante, de manera general se emplea para hacer referencia a una situación que se pretende alcanzar e implica cierto grado de esfuerzo y enfrentar adversidades (Alcaraz, 2011). Proviene de la palabra francesa *entrepreneur* que significa que estar listo a tomar decisiones o iniciar algo (Rodríguez, 2009).

Figura 2
¿Qué es el emprendedor?



Fuente: Lerma (2007: 352)

El poder es la aptitud, las habilidades administrativas innatas y las capacidades físicas, intelectuales y conductuales necesarias para las relaciones humanas. El saber integra conocimientos tácitos y explícitos adquiridos a través de la educación formal e informal; en tanto, el querer indica motivaciones (interés individual y colectivo) incidentes sobre la voluntad de los sujetos para dirigir sus esfuerzos y concentrarse en un proyecto emprendedor.

Alternativamente, Sánchez (2003) y Alcaraz (2011) fragmentan las singularidades emprendedoras en factores motivacionales, características personales, características físicas, características intelectuales y competencias generales.

Los factores motivacionales enfatizan sobre la voluntad del emprendedor para el cumplimiento de sus metas e involucran percepciones del beneficio económico, necesidad de logro, reconocimiento social e independencia económica. Las características personales aluden a la iniciativa, la capacidad de decisión, la estabilidad emocional, el autocontrol, la orientación hacia logros específicos, la tolerancia a la incertidumbre, la honestidad, la integridad, la confianza, la perseverancia y el optimismo. Las características físicas señalan la energía y el empeño dispuesto en la consecución de los objetivos. Las peculiaridades intelectuales focalizan en la creatividad, la imaginación y la búsqueda de información para la adecuada toma de decisiones; y finalmente, las competencias generales muestran las actitudes de liderazgo, las redes personales, la facilidad de comunicación y la facultad para gestionar los recursos empresariales.

En relación a los tipos de emprendedor, es igualmente inexistente una opinión consensuada. Almaraz (2011) plantea cinco personalidades que permiten catalogarlos:

- 1) Emprendedor administrativo: emplea la investigación y desarrollo (I&D) para generar nuevos o mejorados productos y procesos.
- 2) Emprendedor oportunista: se mantiene alerta de las posibilidades que le rodean y busca continuamente oportunidades de innovación y negocio.
- 3) Emprendedor adquisitivo: se enfoca en la innovación como factor central para la expansión y progreso de su negocio.
- 4) Empresario incubador: crea unidades independientes del negocio que le habilitan para crear nuevas oportunidades.
- 5) Empresario imitador: origina o mejora procesos y productos a partir de elementos ya existentes.

Paralelamente, Sánchez (2003) propone la segmentación en emprendedores conquistadores, comerciantes, gerentes reales e innovadores.

Los conquistadores describen personas con alta necesidad de logro, planean y fijan objetivos por iniciativa propia, asumen un compromiso elevado con su empresa y refrendan las estrategias de crecimiento de la organización a partir de metas personales por encima de las sugerencias de los demás.

Los comerciantes son individuos con capacidad para comprender el entorno, mantienen relaciones positivas con sus semejantes y basan la estrategia de la compañía en la fuerza de ventas.

Los gerentes reales simbolizan sujetos que requieren ser líderes corporativos. Consideran que la táctica empresarial debe fundamentarse en un deseo por competir y destacar en el mercado.

Finalmente, los innovadores exhiben un fuerte deseo por innovar, son entusiastas, aceptan riesgos y suponen que la destreza empresarial reside en el desarrollo de un nuevo producto o proceso.

Por su parte, Jacques *et al.*, (2011) señalan que la palabra clave para comprender el emprendimiento reside en la *necesidad* ya que de ésta emana la creatividad, la motivación y el deseo por iniciar un proyecto empresarial. Puntualizan tres tipos de necesidad: en el hogar, en el trabajo y económica. Igualmente, alude que las personas consideradas emprendedoras poseen las denominadas *chispas*: “chispa de la conexión”, “chispa de la visión empresarial” y “chispa de la curiosidad”.

La chispa de la conexión simboliza un elemento clave común entre las personas que han desarrollado ideas, conceptos y empresas exitosas; detalla la capacidad de los emprendedores para establecer relaciones y vislumbrar el potencial del resultado. La chispa empresarial esquematiza la visión de empresa, esto es, palpar las oportunidades y hacer las conexiones adecuadas; en tanto, la chispa de la curiosidad puntualiza una serie de cuestionamientos; siendo el más importante “qué pasaría si”; como forma efectiva para imaginar y observar las probabilidades de éxito de la futura empresa.

Asimismo, detonar las capacidades vinculadas al emprendimiento requiere del desarrollo de una cultura emprendedora cimentada en valores, creencias, hábitos, cultura y normas compartidas. El objetivo central es la interacción de un conjunto de actores heterogéneos pero convergentes hacia el emprendimiento. De esta acción colectiva, emergen patrones que consolidan la identidad individual de los involucrados y al mismo tiempo, posibilitan el surgimiento de competencias basadas en la formación de recursos humanos, el

establecimiento de políticas públicas hacia emprendimiento y principalmente, la articulación de los sectores educativo, gubernamental y productivo (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Concretamente, es factible puntualizar cuatro principios necesarios que rigen la cultura emprendedora:

1. Formación de valores en los individuos y las organizaciones hacia el humanismo, la autoestima, la solidaridad, la innovación, la investigación y el estímulo permanente al aprendizaje.
2. Fortalecimiento del trabajo en equipo vinculado a proyectos productivos socialmente responsables.
3. Reconocer la conciencia, el derecho y la responsabilidad de los sujetos como miembros de una comunidad.
4. Estímulo al emprendimiento sostenible desde el punto de vista social, económico, cultural y ambiental (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Una implicación significativa de la cultura emprendedora radica en que no configura un esquema establecido por decreto gubernamental con resultados inmediatos, por el contrario, es un proceso a largo plazo sujeto al actuar colectivo cuya derivaciones están ligadas a la convicción de las personas respecto a las bondades de crear proyectos productivos innovadores, así como, a patrones de comportamiento hereditarios y construidos con el paso del tiempo. Por tanto, es fundamental incentivar desde edad temprana el emprendimiento y los beneficios derivados de éste.

La noción de emprendimiento enlazada a la cultura emprendedora es un concepto susceptible de críticas. Una de más asiduas se halla en la ambigüedad del término dada la inexistencia de definiciones que lo describan de manera clara y precisa. Generalmente, se detalla como las acciones de un sujeto innovador, flexible y creativo, empero, estas cualidades no se cumplen en todos los casos (Rodríguez, 2009). Además, frecuentemente los estudios sobre emprendedores refieren a países desarrollados que ostentan a un comportamiento similar en contraposición a lo observado en naciones no desarrolladas. Éstas últimas cuentan con una variedad de contextos institucionales que imposibilitan reproducir planteamientos exitosos en otros países. Por tales motivos, es importante indagar los marcos de desenvolvimiento emprendedor como situaciones específicas debido a la imposibilidad de generalizar los hallazgos.

En síntesis, el emprendimiento simbolizado en la figura del emprendedor y la cultura emprendedora constituyen factores preponderantes para detonar en los jóvenes su potencial e inclinación hacia la creación de un proyecto productivo propio.

3. Redes de conocimiento y emprendimiento: caso de estudio aplicado a un joven emprendedor universitario

El emprendimiento y los conceptos implicados en éste, constituyen aspectos preponderantes para incentivar la actividad empresarial en los jóvenes universitarios. Indagar el comportamiento en este segmento poblacional es especialmente importante debido a que reciben formación enfocada a la adquisición de conocimientos especializados y generalmente, poseen peculiaridades que los distinguen de otros grupos de edad, esencialmente, proactividad y no adversidad al riesgo. Además, el emprendimiento simboliza

para los universitarios la oportunidad de aplicar en términos prácticos los conocimientos académicos y la facultad de crear nuevas empresas, fuentes de empleo, innovación y crecimiento.

Con la finalidad de analizar la conformación de redes de conocimiento en jóvenes emprendedores universitarios e identificar el conjunto de dimensiones cognitivas que alientan o inhiben la capacidad emprendedora se presenta el caso de un joven emprendedor universitario, estudiante de 20 años de edad de la Licenciatura en Negocios Internacionales Bilingüe de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) quien paralelamente al quehacer académico funge como dueño de su empresa. La información vertida en este apartado proviene de entrevistas al emprendedor realizadas en el mes de octubre de 2015 y enero de 2016.

Debido a que se trata de los vínculos del emprendedor con su entorno, el estudio reticular retoma la perspectiva egocéntrica focalizada en el examen del conjunto de relaciones establecidas por el *ego* o punto focal (Quiroga et al., 2005). Para verificar si el grupo de conexiones configura una red de conocimiento. Se plantea retomar los aspectos presentados en la figura 1: objetivo de la interacción y dimensiones (institucional, morfológica/estructural, dinámica, contenido y resultados).

Concretamente, el análisis refiere a un emprendimiento vinculado con una cafetería gourmet orientada a la atención de un grupo específico de clientes complacidos por consumir productos de calidad y que prefieren un estilo de vida saludable. Geográficamente, el negocio se ubica estratégicamente en el centro de la ciudad de Toluca, México; cuya selección atendió a las particularidades de la zona donde se reconoció la existencia del segmento de mercado objetivo.

El objetivo de iniciar el emprendimiento a corta edad emerge por iniciativa propia debido al cumplimiento de retos personales y al alcance de metas planteadas. La principal motivación profesional atendió a la posibilidad de autoempleo antes de concluir la carrera universitaria ya no deseaba depender de la situación laboral dictada por el mercado. Igualmente, se planteó poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios universitarios (aunque éstos aún no concluyen) y contar con la probabilidad de un ingreso superior al ofrecido a los recién egresados de las carreras universitarias.

Asimismo, la inquietud residió en estimular el consumo de productos de calidad benéficos para la salud y principalmente, aportar a la sociedad a través de la generación de empleos. Este contexto es ilustrado por las palabras del entrevistado: “siempre tuve la inquietud de ser proveedor de oportunidades, ayudar a los demás en lugar de ser ayudado por los demás, esa fue una de las razones principales para emprender un negocio...no tengo ningún problema en compartir mi experiencia con otras personas, por el contrario, me gustaría que el espíritu emprendedor de los jóvenes sea explorado y enfocado, me gustaría que todos los jóvenes fueran emprendedores”.

En relación al tipo de actor reticular, el *ego* o centro se encuentra simbolizado por el empresario universitario objeto de estudio, que ostenta ciertas peculiaridades distintivas del resto de sus contrapartes estudiantes. Al respecto, es factible afirmar que a pesar de su corta edad, posee claridad de pensamiento respecto a sus metas futuras y la forma de alcanzar el éxito empresarial. En su perspectiva, señala la existencia de individuos con cualidades innatas en materia de negocios aunque manifiesta que en su

situación han sido trascendentales los conocimientos y el medioambiente universitario. Fundamentalmente, considera que es medular poseer una actitud positiva y ser una persona con calidad humana y empática debido a que son características necesarias en la formación de equipos de trabajo comprometidos en el desarrollo y crecimiento del negocio. En sus palabras: “ser emprendedor es cuestión de habilidad y conocimientos pero principalmente, de voluntad, decisión y perseverancia, como emprendedor se debe tener claridad que en cualquier negocio hay días buenos y días malos pero la clave está en no desesperarse a pesar de los obstáculos”.

Relativo a las dimensiones inherentes a las redes de conocimiento, es posible identificar el marco institucional a partir de tres contextos: universitario, gubernamental y relaciones personales.

En el ámbito universitario, pertenecer a una comunidad académica simboliza una oportunidad de inserción a un ambiente plasmado de conocimientos, experiencias y relaciones personales que han ensanchado las habilidades empresariales del joven estudiante. Por un lado, le provee lo que denomina “un ecosistema de especialistas” en materia económica y de negocios, y por otra parte, le permite establecer vinculaciones con potenciales proveedores, clientes, consultores e incluso, futuros empleados.

Si bien desde edad temprana percibió interés por el ambiente empresarial, estudiar una carrera universitaria vinculada con la economía y los negocios le ha facultado tener una visión más amplia y clara sobre cómo se mueven los mercados. Además, contar con el apoyo de profesores altamente calificados constituye un aspecto imprescindible.

Al respecto, uno de los catedráticos ha tenido gran injerencia en el impulso empresarial del joven estudiante. El universitario se percató que uno de sus profesores desempeñaba alternativamente las labores de docente y director de su propia consultoría. Dada la inquietud por aprender y practicar los conocimientos adquiridos en la universidad, el joven decidió manifestar al catedrático el interés de trabajar en la consultoría aunque no recibiera ninguna percepción salarial, el objetivo central era aprender en términos prácticos el mundo de los negocios. El docente acepto la propuesta gestando al principio una conexión netamente laboral que desembocó en una amistad y posteriormente, en una sociedad debido a que el catedrático funge como socio capitalista y consultor del emprendimiento.

La conexión con los conocimientos y experiencia del socio-catedrático originó la vinculación del emprendedor con el marco institucional gubernamental, ésta se gesta a partir de la necesidad de financiamiento adicional para el negocio. El docente consultor apoyó al estudiante universitario en la elaboración de un plan de negocio que a su vez, fue presentado en la convocatoria “Mi Primer Crédito Joven”, programa emitido por la Secretaría de Economía del Gobierno Federal⁶ Mexicano, en colaboración con Nacional Financiera, el Instituto Nacional del Emprendedor y un banco comercial que apoya emprendimientos universitarios.

⁶ En México una Secretaría gubernamental equivale a un Ministerio en España y algunos países de América Latina. Nacional Financiera es una Banca de Desarrollo que entre sus funciones se encuentra el fomentar la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y proyectos de inversión. El Instituto Nacional del Emprendedor es un organismo descentralizado de la Secretaría de Economía del gobierno mexicano cuya misión es apoyar a los emprendedores.

La propuesta de empresa fue aceptada y el joven accedió a un crédito con tasa de interés preferencial.

El emprendedor señala que antes de obtener el apoyo gubernamental reflexionó en torno a las probabilidades de no obtener el crédito. Si éste hubiera sido el caso, estaba resuelto a continuar aunque el proceso sería más largo y difícil debido al faltante monetario: “pensé en todas las posibilidades y al principio me dio temor que rechazaran el plan de negocio pero estaba decidido a hacerlo y no me iba a detener, sin embargo, no toda la empresa se hizo con el dinero del programa, también hubo aportación mía y del profesor socio... siendo emprendedor debes ser hábil y ante todo debes tener decisión y perseverancia”.

Las relaciones personales trastocan dos dimensiones inherentes a las redes de conocimiento. Por un lado, cumplen una función institucional simbolizada en valores procedentes del esquema familiar y de amistad; y por otra parte, constituyen un aspecto fundamental en la dimensión estructural, particularmente, en la confianza vista como un mecanismo de integración preponderante.

Establecer vinculaciones de carácter personal y no formal es fundamental para el éxito del joven empresario. El soporte del profesorado, compañeros de clase, amigos y esencialmente, el apoyo familiar le han permitido alternar el quehacer universitario y la tarea empresarial. De igual manera, las redes construidas a partir de las conexiones personales son fuente de información ya que recibe recomendaciones sobre proveedores y críticas constructivas relacionadas al mejoramiento de la imagen y los productos ofrecidos al cliente. Inclusive, consecuencia de la empatía del emprendedor con su entorno, provee fuentes de empleo a sus colegas de clase.

Relativo a la dimensión morfológica, consecuencia de la naturaleza del objeto de estudio, la red asume una forma en estrella dada la existencia de un actor central (el emprendedor) que se relaciona con distintos ámbitos (universitario, gubernamental, de relaciones personales).

Por su parte, la dimensión estructural alude a los mecanismos de integración personificados a través de la confianza, la traducción, la negociación y la deliberación.

El emprendedor enfatiza que la confianza es esencial para el éxito de cualquier negocio, la conformación de un equipo de trabajo comprometido con el proyecto resultaría imposible si no existiría confianza entre todos los implicados. Opina que confiar en alguien no es cuestión de lazos familiares o de amistad sino envuelve empatía y compromiso hacia el logro de los objetivos de la empresa: “la confianza es una actitud, si una persona es congruente con lo que hace y con lo que dice y es leal a sus ideales, entonces, se puede decir que es alguien en quien se puede confiar”.

En la traducción, el emprendedor asume la figura de traductor que funge como canal de comunicación entre los involucrados en la empresa (empleados, clientes, proveedores). Señala que para ello, es necesario ser intuitivo y empático con el fin de entender el contexto de actuación de las otras personas. Tal situación es especialmente importante en las relaciones con clientes y empleados. Con los clientes la empatía faculta al emprendedor visualizar el trato que le gustaría recibir y qué esperaría del producto si él fungiera como cliente del negocio; en tanto, con los trabajadores señala el desagrado por la palabra “empleados” ya que prefiere denominarlos “equipo de trabajo”,

esencialmente, trata que sus colaboradores se sientan cercanos a la visión de la empresa, además, motivados y valorados ya que desde su perspectiva, laborar en un negocio no solo debe ser visto como un trabajo remunerado sino son fundamentales las aportaciones cognitivas de las personas para el funcionamiento exitoso cualquier empresa.

La negociación y la deliberación son igualmente importantes en la resolución de conflictos. Para ello, apunta preponderante el fomento al trabajo en equipo y hacer participé a los miembros del negocio respecto a la filosofía “ganar-ganar”, esto es, como dueño del negocio la inexistencia de conflictos laborales proporcionará una mejor imagen de la organización, la atracción de clientes y el incremento en el volumen de ventas; mientras, como trabajador se obtiene un mejor ambiente laboral y la posibilidad de pertenecer a un equipo de trabajo comprometido. En caso de que algún trabajador cometa algún error, el emprendedor dialoga de manera individual con éste para hacerle saber sus equivocaciones y la forma en que podrían subsanarse, señala que jamás evidencia la falta frente a otras personas dado ello actuaría en detrimento del equipo de trabajo y por ende, del éxito de su negocio.

La dimensión dinámica es visible en la naturaleza no estática del emprendimiento, las conexiones del universitario con su entorno han sido fundamentales como fuente de experiencia, conocimiento y aprendizaje.

Concerniente a la dimensión contenido de las redes de conocimiento, es posible identificar el intercambio de conocimiento y aprendizaje, esenciales para la formación de capital humano

A nivel individual, el entrevistado apunta que poseer su negocio le brinda la oportunidad de aprender continuamente a través de la experiencia práctica. En un inicio, únicamente contaba con el conocimiento teórico sobre nociones básicas del proceso administrativo, sin embargo, con las situaciones diarias adquirió experiencia sobre manejo de conflictos, atención al cliente, calidad, producción, liderazgo, contabilidad y educación financiera. En sus palabras: “agradezco la experiencia dada por el negocio y el cambio radical en mi forma de vida debido a la responsabilidad que implica tener una empresa aunque sea pequeña y saberla administrar. La experiencia diaria ha sido fundamental para aprender qué es lo que necesita el cliente y cómo satisfacer sus necesidades, quiénes van a ser los proveedores, todas esas situaciones no te las enseña un libro de texto sólo las aprendes con la práctica, el día a día”.

Aunado a lo anterior, otra fuente para allegarse de conocimiento y aprendizaje radica en que el emprendedor contó con la oportunidad de viajar fuera de las fronteras mexicanas y vivir fuera México, situación que influyó notablemente en la visión del negocio. En su opinión, una experiencia internacional abre el abanico de posibilidades de crecimiento profesional y personal. Como emprendedor, viabiliza palpar otras culturas regidas por valores diferentes que proporcionan una panorámica distinta acerca del desarrollo de los negocios y con ello, faculta identificar productos y servicios ofertados en otras latitudes generando una serie de interrogantes, por ejemplo, cómo podrían introducirse exitosamente en el país de origen del emprendedor esos productos, o en su caso, cómo se podría competir en un futuro con esos bienes en el mercado internacional.

Igualmente, el conocimiento y la experiencia del emprendedor fluyen también hacia su equipo de trabajo. En este ámbito, el manejo del capital humano es uno de los mayores retos a enfrentar derivado de la dificultad que implica

converger el pensamiento de las personas hacia el objetivo del emprendedor. Sin embargo, el joven universitario plantea como estrategia fomentar la confianza y otorgar significación a la labor que desempeñan sus empleados, así como, ser inclusivo en compartir la visión, la misión y la finalidad de la empresa. Considera que parte del éxito de un negocio radica en el capital humano, por tanto, es preciso estimular el conocimiento y el aprendizaje continuo en un ambiente de empatía, respeto y entendimiento: “es fundamental tratar bien a las personas y que se sientan parte importante del proyecto, incluirlas, que sepan que se confía en ellos y en lo que saben...cuando un empleado se siente apreciado y que su trabajo está bien hecho dan lo mejor de sí. Estoy convencido que el capital humano es fundamental para el éxito de un negocio”.

Debido al giro del negocio, el conocimiento utilizado es semi-especializado. En un inicio el emprendedor se acercó únicamente a personas del área de gastronomía debido al perfil y conocimiento del sector alimenticio. Con el transcurrir del tiempo, observó que para laborar en la empresa es necesario pero no indispensable ser gastrónomo; siendo aún más relevante la actitud de los empleados hacia el aprendizaje, la proactividad y la capacidad para laborar colaborativamente.

Desde que se gestó la idea, el emprendedor desarrolló un manual organizacional donde se describen las funciones a desempeñar por cada una de las personas implicadas aunque reconoce que en términos prácticos no se cumple a la letra. Cuando un trabajador es de recién ingreso le brinda la capacitación relativa a varias funciones con el objetivo de que conozca la labor de los demás y sea capaz de suplicarlo en caso de alguna contingencia. Esta situación puede equipararse al trabajador multitarea (*multi skilled worker*) aludido por el modelo de producción japonés o método flexible de producción.

En relación a los resultados de la red es preciso puntualizar que el capital humano, el trabajo en equipo y el conocimiento generado al interior del emprendimiento, facultan potenciar la diferenciación de la empresa respecto a la competencia. Si bien, el joven universitario utiliza estrategias tradicionales para enfrentar a sus competidores (por ejemplo, ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos), el principal énfasis radica en agregar valor al cliente materializado en elementos que deleitan el sentido visual y gustativo. Además, proporcionan servicio a domicilio con la finalidad de acercar el producto a aquellos consumidores que no tienen espacio en su agenda para visitar personalmente el negocio. En sus palabras: “tratamos que los clientes que entran sientan que están en un lugar donde pueden escaparse del bullicio de la ciudad, donde se sientan tranquilos y en un lugar diferente a los que han visitado para ingerir alimentos o tomar una bebida, y sin lugar a duda, nos preocupamos en que el servicio y el producto sean de alta calidad. Igualmente, llevamos el producto hasta el lugar de trabajo o domicilio del cliente ya que entendemos que a veces el tiempo es escaso”.

En el ámbito económico, el emprendedor considera que aporta a la sociedad en la cual se inserta a través del producto ofertado y la posibilidad de crear fuentes de trabajo, principalmente, para ayudar a sus compañeros de clase.

De la descripción antepuesta, es factible inferir que el entorno de desenvolvimiento del emprendedor configura una red de conocimiento en etapa de consolidación debido a la naturaleza del negocio ya que se trata de una pequeña empresa con cerca de año y medio de existencia (figura 3).

En esta etapa de afianzamiento empresarial, el universitario alude una serie de obstáculos que paralelamente, representan una fuente de experiencia, aprendizaje y conocimiento.

El emprendedor señala que mayoría de los errores cometidos son consecuencia de su inexperiencia, empero, ha logrado identificarlos y espera no volver a efectuarlos en el futuro.

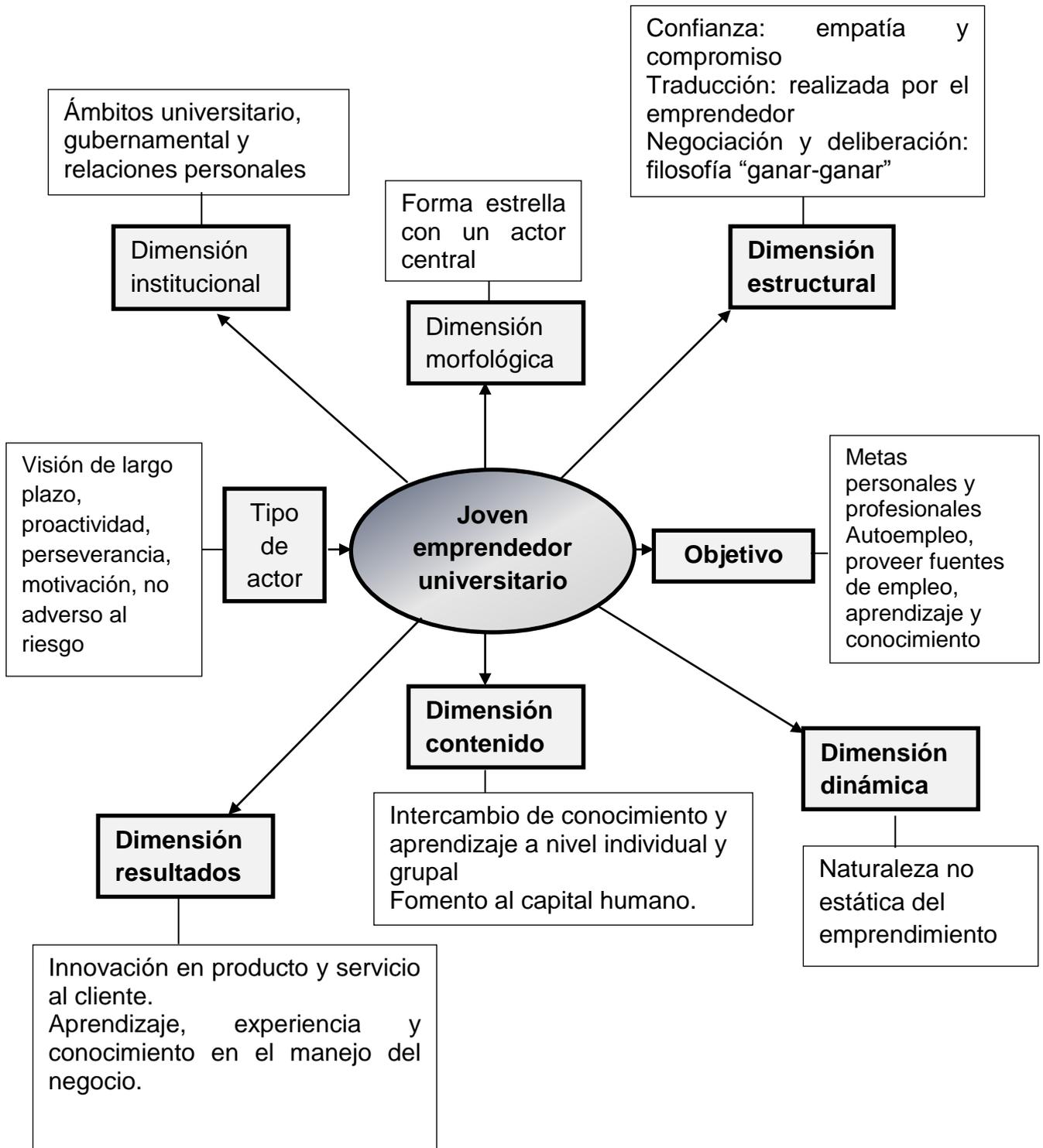
Al inicio, pensaba que era posible ofertar una gama amplia de productos y servicios con el fin de abarcar diversos segmentos de mercado. Igualmente, consideró la factibilidad de otorgar varias plazas de trabajo, así como, la compra de software costoso focalizado en aumentar la eficiencia en la administración del negocio. No obstante, a medida que transcurría el tiempo, percibió la imposibilidad de ofrecer diferentes productos debido a que resultaba una situación onerosa que difuminaba el objetivo central de la empresa.

De igual manera, fue perceptible la dificultad para crear empleos adicionales a los necesarios y vislumbró que no era necesario adquirir equipo costoso y especializado para administrar una empresa en su etapa incipiente. Tal experiencia le otorgo la capacidad para reconocer sus virtudes y limitantes como joven emprendedor, sin perder de vista la satisfacción de las necesidades del cliente y del capital humano. Al respecto, apunta “por inexperiencia quise abarcar muchas cosas, ofrecer oportunidades de empleo y comprar equipo caro. No me di cuenta que en ese momento el negocio aún no estaba preparado para ello. Una cosa que no volvería a hacer es pensar que todo es ganancia sino lo primero es hacer crecer la empresa y después ir invirtiendo conforme la situación lo permita”.

Para el emprendedor ser parte de la población empresarial joven representa una ventaja pero también un inconveniente. El beneficio radica en que derivado de su edad, posee actitud, tiempo, energía y no teme al riesgo o al fracaso; sin embargo, contar con 20 años es también un obstáculo, en particular, debido a que se tiene la visión errónea referente a que una persona joven es irresponsable o faltó de habilidad para llevar las riendas de una empresa. Este hecho es ilustrado por el entrevistado: “cuando la gente ve que eres joven no cree en ti, cree que no puedes o que no serás responsable pero eso no es verdad. A todas las edades encuentras gente responsable e irresponsable. Le corresponde a cada quien decidir qué estilo de vida quiere y que tan comprometido esté con alcanzar sus metas”.

La edad del emprendedor no ha sido un impedimento para dilucidar con claridad la visión de empresa en el corto, mediano y largo plazo. En el periodo inmediato, está dispuesto a esforzarse para hacer crecer su negocio y consolidarlo en el mercado; en el mediano plazo, espera expandir la empresa a través de la modalidad de franquicias; y en el largo plazo, vislumbra un negocio con capacidad para exportar y contar con una fuerte presencia en los ámbitos nacionales e internacionales.

Figura 3
Red de conocimiento en el entorno del joven emprendedor universitario



Fuente: Elaboración propia

En suma, el caso concreto del joven universitario permea la posibilidad de observar que, en efecto, el entorno del emprendimiento se halla incidido por las dimensiones aludidas en las redes de conocimiento. Específicamente, influye el contexto institucional simbolizado en aspectos tangibles e intangibles, principalmente, la personalidad del universitario, las relaciones familiares, de amistad y compañerismo, la empatía, los valores, la capacidad de liderazgo, el conocimiento académico, la experiencia y la cultura donde se desenvuelven los negocios.

Conclusiones

Consecuencia de la globalización, el nuevo patrón productivo implica necesariamente, la configuración de redes de conocimiento cuya finalidad esencial radica en intercambiar recursos cognitivos enfocados a la innovación y el crecimiento de las naciones.

En el ámbito empresarial, el emprendimiento representa una oportunidad para conformar redes de conocimiento para la adquisición de nuevas cognitivas o complementar las existentes.

El incentivo a la creación y transferencia de conocimiento es especialmente importante en la población joven emprendedora universitaria debido a que reciben formación enfocada a la adquisición de conocimientos especializados y generalmente, poseen peculiaridades que los distinguen de otros grupos de edad, esencialmente, proactividad y no adversidad al riesgo. Además, el emprendimiento simboliza para los universitarios la oportunidad de aplicar en términos prácticos los conocimientos académicos y la facultad de crear nuevas empresas, fuentes de empleo, innovación y crecimiento.

El caso de estudio presentado en líneas precedentes permite inferir que el joven emprendedor ostenta una combinación de las clases propuestas por Almaraz (2011) y Sánchez (2003). Se trata de un tipo de emprendedor imitador e innovador debido a que mejora procesos y productos existentes en el mercado, así como, asume una personalidad entusiasta, acepta riesgos, motiva a su equipo de trabajo, es empático y supone que éxito del negocio radica en mejorar un producto, atendiendo fundamentalmente las necesidades del cliente. Esta situación muestra la dificultad involucrada en clasificar a los emprendedores en una tipología concreta.

Con el fin de indagar la configuración de una red de conocimiento en torno al emprendedor se planteó una propuesta focalizada en tres aspectos: objetivo de la interacción, tipo de actor y dimensiones.

Examinar las conexiones del joven emprendedor con el entorno faculta deducir que en efecto, conforman una red de conocimiento ya que implica el intercambio de información, experiencias, habilidades y aprendizaje. En este marco, el contexto institucional constituye un aspecto central dado que a través de vinculaciones familiares y de amistad, así como, lazos con el sector universitario y gubernamental, el emprendedor ha potencializado sus capacidades empresariales.

Finalmente, si bien los hallazgos no son generalizables debido a la naturaleza del objeto de estudio, muestran una panorámica del marco de desenvolvimiento de los pequeños emprendimientos y las redes de conocimiento gestadas en torno al emprendedor.

Bibliografía

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito* (4ª edición). México: McGraw Hill.
- Ayala, J. (2004). *Instituciones y Economía: Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Casas, R. (2003). "Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento", en M. Luna (coord.). *Itinerarios del conocimiento; formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*. Anthropos/UNAM, España, pp. 19 – 50.
- Denner, L. (2012). *Employing knowledge networks as tools for the development of Caribbean Small Island developing States*, Chile: United Nations Publication.
- Fernández, G. (2008). "Estrategias gerenciales en las PyMes venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión teórica", *Multiciencias*, 8 (2), pp. 197-204.
- Fuentelsaz, L. y González, C. (2015). "El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento", *Universia Business Review*, tercer trimestre.
- Flores, M. (2015). "La innovación como cultura organizacional sustentada en productos humanos", *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70), 355-371.
- Jacques, L., Cisneros L. y Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Jaramillo, H. (2001). "Las redes de cooperación: un modelo organizacional de articulación para la ciencia y la tecnología", *Colombia ciencia y Tecnología*, 19 (002), pp. 26-30. 2001.
- Jaramillo, L. (2008). "Emprendimiento: concepto básico en competencias", *Instituto de Estudios en Educación*, Lumen Universidad del Norte.
- Koschatzky, K. (2002). "Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación", *Economía Industrial*, 346, pp. 15 – 26.
- Ministerio de Educación Nacional (2012). *La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos: Orientaciones generales*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Lerma A. (2007). Perfil del emprendedor. En *Liderazgo Emprendedor cómo ser emprendedor y no morir en el intento*. México: Cengage Learning.
- Londoño, B. y Figueredo (2007). "La construcción de redes de conocimiento. Balance de la experiencia de la Red Sociojurídica de Colombia" en Grupos y Centros de Investigación Jurídica y Sociojurídica (eds.). *Avances y resultados de investigación VII Encuentro de la Red*, pp. 25-51.
- Luna, M. y Velasco J. (2006). "Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración", en M. Albornoz y C. Alfaraz (eds.). *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. RICYT/UNESCO, Argentina, pp. 13 – 36.
- Olmos, J. (2007). *Tu potencial emprendedor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Quiroga, A. (2003). "Introducción al análisis de datos reticulares. Practicas con UCINET y NeDraw1". *Departamento de Ciencias Políticas, Universidad Pompeu Fabra*. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/redes.htm>

- Rodríguez, A. (2009). "Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial", *Pensamiento & Gestión*, 26, pp. 94-119
- Sánchez, L. (2003). Perfil psicológico del autoempleado. *Memoria presentada para optar por el grado de Doctor*, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- Velázquez, O. y Aguilar, G. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales. Medidas de centralidad*. Disponible en: http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA INPROMEXICO CÓRDOBA, VERACRUZ 2015

Lic. Alma Delia Hernández Gutiérrez

M. I. A. Liliana Pérez Trujano

Instituto Universitario del Centro de México

UCEM Campus Córdoba

lc.delia.inpromexico@hotmail.com

lilianatrujano@hotmail.com

Resumen

El presente artículo contempla la aplicación de la planeación estratégica en una pequeña empresa, denominada Inpromexico, con dicha herramienta se obtuvieron algunas estrategias utilizando el método FODA, FOFA Y FAFO, para poder desarrollar un esquema de trabajo y mejora continua en las áreas vulnerables.

Una de las áreas que se encontraron débiles es el departamento de recursos humanos, mismo que de manera integral se toma una visión de lo que se espera, ya que no contaba con un manual de reclutamiento y selección de personal, se implementa un programa de capacitación y motivación para los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta que el capital humano es el recurso más valioso dentro de cualquier entidad.

Se contempla la adquisición de un programa de sistematización de todos los departamentos, ayudando con ello a tener la información en una sola base de datos, se desarrolla un esquema para la adquisición de un préstamo refaccionario para la compra de maquinaria nueva, para el desarrollo de nuevos productos, para que con estos sus ingresos incrementen en manera gradual.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, FODA, recursos humanos, estrategias.

Introducción.

En la actualidad las nuevas Micro y Pequeñas empresas están adoptando la planeación estratégica como el principal componente en la organización general a lo que se refiere a su estructura interna, dicho modelo es un contraste con las empresas que ya están en funcionamiento con anterioridad, ya que la mayoría funcionaban en base de pruebas y errores sin preocuparse en otras situaciones, situación que provoca que no crezcan al ritmo que se debiera hacer. La planeación estratégica tuvo sus primeros indicios durante la primera y segunda Guerra mundial debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques a esto. (David, 2013) El rompimiento de fronteras al comercio mundial es un hecho que se está llevando dentro del siglo XXI, las barreras que existían eran las tasas arancelarias las cuales desaparecen mediante los Tratados de Libre Comercio, con lo que se permitirá un comercio mundial libre, lo cual tiene como resultados una competencia fuerte, todo esto forma parte de la globalización económica en el mundo. Para poder enfrentar las situaciones se tendrá que competir, para ello se tiene que producir dentro de un control estricto de calidad, lo que engloba un mundo de estrategias las cuales se deberán planear, con ello se tiene la necesidad de segmentar el mercado, contratar más personal, aumentar la capacidad de la empresa, mejoras en la calidad de los productos y generar nuevos productos. En cualquier punto que la pequeña y mediana empresa se decida por realizar se tiene que trabajar de manera puntual y estricta para planear el futuro y definir

las estrategias a corto, mediano y largo plazo. Si el empresario planea sus estrategias para la mejora continua de su empresa actuara de manera más eficaz ante el futuro, podrá reducir el riesgo y aumentara las oportunidades que se presente día a día.

Contexto.

La empresa InproMexico arranca operaciones en el año 2000 en la Ciudad de Yanga, Veracruz, realizando cortina antibacteriana para el área hospitalaria, en sus inicios sólo conto con dos personas en el área de producción. En la actualidad la empresa cuenta con dos áreas más las cuales son área de corte y dobles de materiales en acero inoxidable y área de pintado electrostático, debido al incremento de su capacidad, se realiza la contratación de más personal capacitado para cada una de las áreas actualmente se cuenta con una plantilla de 15 trabajadores. Debido al crecimiento acelerado que tuvo la empresa en los últimos años no se contaba con una planeación en el desarrollo de su estructura interna, misma que hoy en día se encuentra debilitada, por lo cual se realiza una investigación interna para detectar los problemas que están ocasionando este gran incidente mismo que le impide seguir creciendo en el ritmo que venía. Dicha investigación arroja que no existe una organización en cada uno de sus departamentos, no se cuenta con una misión, visión, que sirvan para estructurar una planeación estratégica encaminados al logro de objetivos que también no están delimitados, dichos problemas son los más graves puesto que son lo que impiden el crecimiento y lanzamiento de nuevos productos que ayuden a enfrentar los cambios constantes en la economía de la región.

Hablar de planeación estratégica, es referirse al desarrollo de la misión, visión, objetivos a corto, media y largo plazo y establecimiento de valores dentro de empresa InproMexico, los cuales ayudaran de manera sustancial al fortalecimiento de sus clientes internos (colaboradores) y directivos encaminaran al éxito a la empresa y con ello establecer una mejora continua ya que los cambios son muy constantes en la región.

Ante los cambios que se están suscitando de apertura comercial y competencia es de vital importancia que tanto colaboradores y directivos deben de conjuntar sus capacidades, talentos, ideas, habilidades y demás características individuales para poder ofrecer productos de calidad que cumplan con los requisitos de los clientes de la zona, región y estado y con ello en un futuro poder abarcar el mercado nacional con los más altos estándares de calidad que esto conlleva, como lo asegura Munch Galindo "La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas".

Metodología

Está basada en el Modelo de Planeación Estratégica de David Freud que se muestra en la Figura 1.

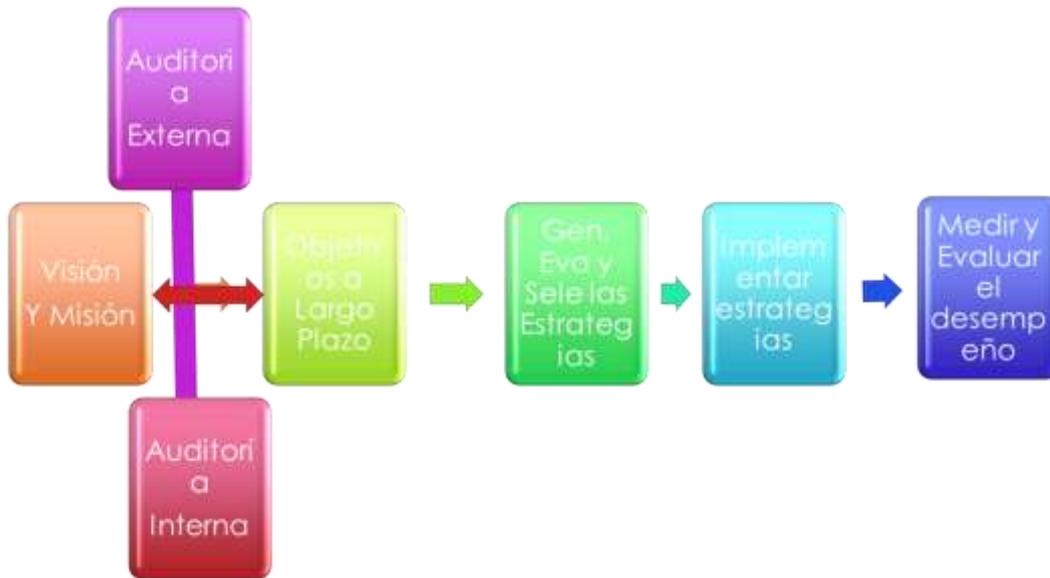


Figura 1 Modelo de Planeación Estratégica

En los últimos seis meses se comienza a trabajar en conjunto con los directivos en los primeros dos pasos más importantes para el establecimiento de lo que será la planeación estratégica de la empresa, los cuales son la razón de ser y lo que se pretende hacer en el menor tiempo posible, lo cual se traduce en la misión contestándola a través de la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización (Chiavenato, 1990)? y visión en función del “sueño que la organización acaricia” (Chiavenato, 1990), mismos que se dan a conocer de manera inmediata al grupo de colaboradores para así poder trazar los objetivos establecidos y todos coadyuven al cumplimiento de los mismos, evitando que en algún momento se desvirtúen de ese camino.

Se lleva a cabo una sesión con el cuerpo directivo de la empresa para poder obtener el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Inproméxico, se obtiene el esquema que se muestra en la Figura 2:

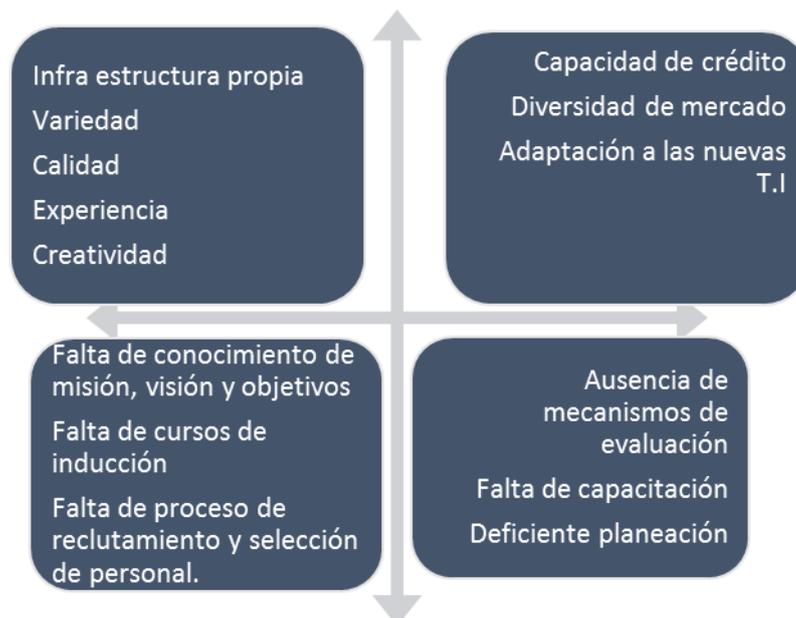


Figura 2 Análisis FODA Inproméxico

Derivado de éste análisis se priorizan los factores encontrados para poder atacarlos.

Así, se propone mejorar y lograr el alto sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, mejorar la línea de productos e innovar con los mismos adecuándolos siempre a las necesidades y exigencias de los clientes e incrementar la participación de InproMexico en el mercado nacional.

El aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores ayudaran para el crecimiento y cumplimiento de los objetivos que se tienen delineados, no obstante se considera no dejar al personal a la deriva si no se les brindara un programa de capacitación continua, se les dota de uniformes, así mismo se les brinda un programa de motivación donde se incluye la convivencia con la familia en su área de trabajo, logrando con ello un alto sentido de pertenencia.

Para el incremento de la participación de InproMexico en el mercado nacional se propone realizar en primera instancia la segmentación del mercado por regiones, para que con dicha actividad se identifique de manera más clara en que zonas todavía no se tiene participación alguna, observar cuales son los exigencias del mercado y con ello preparar al área correspondiente para acaparar dicho mercado ayudando al incremento de los ingresos mensuales de la empresa.

Los altos directivos deberán adquirir los conocimientos necesarios sobre las distintas áreas de competencia que le permitan el desarrollo de nuevas alternativas que sirvan para el fortalecimiento de la empresa, dichos conocimientos van enfocados a las áreas de productividad la cual incluye la calidad como pieza fundamental para el desarrollo de nuevos productos y mejorar los que ya se tienen posicionados en el mercado, recursos humanos que involucra desde el aspecto legal de contratación, el mantener al colaborador estable y satisfecho en cada una de sus actividades, en la área de Finanzas abarca desde controlar los ingresos y egresos, aprovechar el aspecto de captar recursos por las diferentes instituciones que les brinden esa facilidad, esto abarcará que cada recurso ayude al crecimiento de la infraestructura hasta la compra de maquinaria que permita competir con tecnología de alto nivel, innovación, calidad y personal capacitado ante la globalización que se vive en el siglo XXI.

ESTRATEGIAS

Planeación estratégica. Se establecen cada uno de los apartados necesarios que se necesitan para el mejoramiento de la estructura interna de la empresa, lo cual abarca la misión, visión. Objetivos, valores, políticas y reglamentos con los cuales se van a regir cada uno de los integrantes de InproMexico.

Programa de capacitación. Se selecciona el programa de capacitación dependiendo a que nivel de colaborador va dirigido, dicho programa será el que seleccione el gerente general de la empresa.

Programa de motivación. Se establecen convivencias con la familia de los colaboradores, seleccionando fecha y lugar el gerente general de la empresa, las cuales se darán en un periodo de cada 6 meses con el fin de integrar a las personas más importantes del empleado que son sus seres queridos.

Reuniones. Se realizan en un periodo de cada semana para verificar los avances que han tenido las propuestas establecidas con anterioridad, llevando un seguimiento a través de Cédulas de Control, así como acciones preventivas y correctivas siempre estableciendo la mejora continua en cada una de las partidas.

Resultados y discusión.

Se obtiene la creación de la misión de la empresa en el mercado que distribuye sus productos, se establece lo que es la Visión se conoce a dónde quiere llegar el dueño a través de los objetivos que también se delimitaron a corto, mediano y largo plazo, se logra que se haga conciencia de la importancia de lo que es la planeación estratégica, sus beneficios que conlleva establecerla y los conflictos que se pueden evitar.

Se tiene como resultado la capacitación completa a los colaboradores de la empresa, comenzando desde los cursos de inducción, dando a conocer la misión, visión, objetivos de la empresa, encaminados todos al logro y cumplimiento de los mismos, se dota uniformes completos a los empleados con ello logrando uno de los objetivos pactados que era lograr el sentido de permanencia con InproMexico.

Se logra la adquisición de maquinaria de alta tecnología, la cual permite incrementar las líneas de productos y servicios de la empresa, dicho producto es el porta sueros, corte de diferentes materiales de acero mediante plasma y el servicio de pintado con acabado automotriz con ayuda del Horno de pintura electrostática.

Se logra el posicionamiento de la empresa a nivel regional siendo reconocida y permitiéndole a su vez el incremento de sus ventas en un porcentaje gradual hoy en día.

La planeación estratégica debe de ser vista como una herramienta de apoyo, la cual nos va a permitir establecer el rumbo de las empresas y con ello ir de la mano para el cumplimiento de los objetivos, donde cada uno de los colaboradores de las entidades tienen la oportunidad de aportar cada uno de sus talentos, teniendo como resultado el involucramiento de cada una de las personas que colaboran puedan resolver eventualidades que se presenten de manera espontánea y no caer con ello en el pánico y se pueda hacer más grande el daño o problemática que surja.

La alta gerencia y/o directivos de las entidades deben de manejarse con una alta ética profesional, que les permita a sus colaboradores la apertura de involucramiento con ideas, creaciones, aportaciones etc. para el bien de la entidad, también con ello debe de estar pendiente de cada uno de los jefes de los departamentos para ver los cambios que hay en la convivencia diaria de su clientela más importante que son los clientes internos, esto le permitirá tener la capacidad de análisis y respuesta en todas las áreas que integran a la entidad y no solo dejarse llevar por las conclusiones de algunas personas. La alta gerencia tiene una gran responsabilidad al tener a su cargo la adaptación de la empresa ante los agentes de cambio que se presentan en su entorno exterior ya que de ellos dependen si una empresa es funcional o simplemente se va en caída libre. Los altos directivos deben contar con la capacidad de adaptarse al mundo globalizado y a los cambios tecnológicos que se están viendo día a día.

Trabajo a futuro.

Se contempla lograr que se entregue la certificación a la empresa InproMexico, bajo la Norma ISO 9000, la cual le permitirá un mejor empoderamiento del mercado involucrando al sector Salud tanto privado como público y demás empresas a las que se les puede servir.

Conclusiones.

De acuerdo al desarrollo del presente proyecto se puede concluir que el éxito de la planeación estratégica consiste en el poder de la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino como un método, plan lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo y depende de ella que se logren los objetivos organizacionales con éxito.

La planeación estratégica bien elaborada ayuda a la empresa InproMexico a realizar un estudio interno para que a partir de esto tome decisiones para el fortalecimiento de su estructura interna y con ello poder ofrecer a su mercado externo productos y servicios con el 100% de calidad, abarcando todas las áreas de la empresa. Si se siguen todos los pasos marcados dentro de la planeación estratégica y se van retroalimentando de manera constante y a paso de los cambios de los mercados se realizara un fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos de InproMexico.

Finalmente hoy en día para InproMexico el capital más importante con el que cuenta son sus colaboradores ya que si ellos no crean una fidelidad hacia la misma no se podrá a asegurar el éxito ya que en cualquier momento pueden ocasionar un error que lleve a fracturar a la empresa.

Evidencias.

Se muestran evidencias sobre los resultados alcanzados durante el desarrollo de la presente investigación.

Corte



Corte y grabado con láser



Pintura electrostatica



Maquina plasma CNC



Fuentes Consultadas

Fred R. David (2013) Conceptos de Administración Estratégica 14va ed. PEARSON

Munch Lourdes (2005) Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito ed. TRILLAS

Chiavenato Idalberto (1990) Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones 2da ed. Mc GRAW HILL

Nicuesa M. (2014). ¿Qué es la competencia de orientación al servicio? 25-11-2015, de empresariados sitio web: <http://empresariados.com/que-es-la-competencia-de-orientacion-al-servicio>

Blokdijk, g. (2008). Saas 100 Succes secrets. Tennessee: Lavergne.

Fui-Honn n. (2002). Enterprise resource planning solution and management. London: Irm press.

FERNÁNDEZ J. (2009). CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL. 25-11-2015, DE SLIDE SHARE SITIO WEB: <HTTP://ES.SLIDESHARE.NET/JCFDEZMX2/CULTURA-Y-CLIMA-ORGANIZACIONAL>

PROPUESTA DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE DULCES PARA JÓVENES DIABÉTICOS (O CON RIESGO DE PADECERLA) CON EDULCORANTES NO CALÓRICOS Y ADICIONANDO NOPAL (*OPUNTIA FICUS-INDICA*) COMO AUXILIAR EN LOS TRATAMIENTOS PARA DIABÉTICOS

Dr. Juan José Aguilar Lugo Marino.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

juanjoseaguilarlugo@yahoo.com.mx

Mtra. Ruth Flores Jiménez.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Ruth@uaeh.edu.mx

PDIA. Eva Rossina Aguilar Lugo Gerez.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

evarossina66@hotmail.com

I. RESUMEN:

Las tendencias en el mundo empresarial son cada vez más cambiantes, un ejemplo es la industria de la confitería en México, que por esta ligada a la obesidad infantil y juvenil, tiene serias restricciones, como vender porciones más pequeñas, no poderse anunciar por televisión, entre otras. Por lo que este tipo de empresas deben buscar nuevos productos enfocados a no dañar la salud de los mexicanos, sobre todo en una enfermedad tan grave como resulta ser la diabetes. Ya que la diabetes desafortunadamente cada vez va ganando terreno entre los jóvenes y para ellos resulta más difícil tener un control alimenticio, ya que sus actividades son muy distintas a las de los adultos, por lo que se ha propuesto una empresa que apoye este problema fabricando un producto tipo caramelo con sabor chamoy, chile y limón a partir de dos edulcorantes no calóricos aprobados por la legislación mexicana y que no incrementan la ingestión de glucosa, también al mismo producto se le ha adicionado nopal (*Opuntia ficus-indica*) el cual, según investigaciones realizadas en la Universidad Autónoma de Chapingo, investigadores del IMSS y particulares, es utilizado como un auxiliar en los tratamientos de diabéticos, por lo que este dulce es de sabor agradable y de fácil traslado sin tener riesgo de descomposición, ya que su vida en anaquel supera el año. Para conocer su aceptación se realizó un panel de degustación con 45 candidatos utilizando la Escala de Lickert (valores entre 1 y 5) obteniéndose un promedio de 3.93, por lo cual se concluye que tuvo una buena aceptación.

Palabras Clave: dulces diabéticos, edulcorantes no calóricos, nopal.

II. ANTECEDENTES:

Desde 1500 a. C. existen referencias de población con diabetes, conocida como “exceso de orina”. La primera descripción exacta la planteó el médico romano Arateus, quien la llamó diabetes (agua pasando a través de un sifón, por la poliuria); y en la medicina hindú como “orina de miel”, en este mismo país se llegó a diferenciar una diabetes que se daba en los jóvenes que conducía a la muerte (Gómez, 2004). Posteriormente, durante el siglo XVIII, el médico escocés William Cullen con base en sus investigaciones decidió agregarle el término “mellitus” –miel– y desde entonces este padecimiento es conocido como diabetes mellitus. (Zuñiga & Rangel, 2003).

Fue hasta 1921, cuando el equipo del médico canadiense Frederick Banting integrado por John MacLeod, Charles Best y James Collip, logró aislar la insulina, secreción interna del páncreas, que fue utilizada al siguiente año para tratar esta afección en un joven de 14 años con diabetes tipo I (Zuñiga & Rangel, 2003).

Actualmente, la Federación Internacional de la Diabetes (IDF, por sus siglas en inglés, 2012) estima que aproximadamente 371 millones de personas la padecen a nivel mundial y va en aumento en todos los países (INEGI, 2013).

Con respecto a nuestro país, la diabetes mellitus ha mostrado un comportamiento epidémico en México desde la segunda mitad del siglo pasado. En la actualidad, México es uno de los países con mayor ocurrencia de diabetes mellitus en el mundo, esta enfermedad causa una pérdida en promedio de 14.2 años de vida saludable (Fundación Mídete, 2014). En 1995 ocupaba el noveno lugar con mayor número de casos de diabetes y se espera que para el año 2030 ocupe el séptimo con casi 12 millones de pacientes con diabetes tipo 2. La diabetes ha llegado a ser la primera causa de mortalidad en México (Escobedo et. Al, 2011) y en la actualidad, según datos de las Estadísticas de Mortalidad de INEGI (2015) y Conociendo México (INEGI, 2013) es el segundo lugar, esto se puede corroborar en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla No. 1.- Principales causas de mortalidad

Principales causas	Defunciones
Tota	811 829
Enfermedades del corazón a	113 245
• Faltas de flujo sanguíneo del corazón	72 764
Diabetes mellitus	87 243
• Avances pancreáticos	7 426
Accidentes	38 295
• De tráfico de vehículos de motor	35 850
Enfermedad del hígado	34 156
• Enfermedad alcohólica del hígado	32 570
Enfermedades cardiovasculares	31 607
Agresiones	23 065
Enfermedades subintensas abstrusas crónicas	20 062
Influenza y neumonía	19 600
• Climas aflicciones originadas en el periodo perinatal a	12 933
• Dificultad respiratoria del recién nacido y otros trastornos respiratorios originados en el periodo perinatal	3 644
Insuficiencia renal	11 777
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	9 206
• Venenopatías y otros trastornos circulatorios	8 254
Lesiones autoinfligidas intencionalmente	5 509
Bronquitis crónica y asma no especificado, asma y asma	5 369
Enfermedad por virus de la inmunodeficiencia humana	4 871
Sepicemia	4 600
Asbestosis	3 627
Enfermedades infecciosas intestinales	3 491
Úlceras gástricas y duodenales	2 457
• Síndromes, signos y hallazgos anormales directos y de laboratorio, no clasificados en otro parte	1 773
Las demás causas	81 664

Nota: Si desea obtener más información acerca de las principales causas de mortalidad por entidad federativa, edad y sexo, se sugiere consultar el tabulado **Principales causas de mortalidad por residencia habitada, grado de edad y sexo del fallecido**, donde podrá consultar de manera gratuita la combinación de variables de su preferencia, con datos de periodos anteriores.

* Se incluye para contexto
 a. Incluye letales neonatales.

Fuente: INEGI, **Estadísticas de Mortalidad**.

Fecha de actualización: México 8 de abril de 2013

Para descargar la consulta a un archivo, seleccione el formato y pulse el botón "Exportar"

Fuente: 2015. Estadísticas de Mortalidad, INEGI

Gráfico No. 1.- De cada 100 personas en México 14 mueren por Diabetes:



Fuente: INEGI, 2013. Conociendo México.

Un factor importante para su prevención es una dieta con bajo índice glucémico, la cual puede mejorar el control metabólico en la diabetes (Duran, Carrasco & Araya,

2012), este factor de riesgo está incluidos en lo que menciona Hernández (2012) los cuales son: dieta no saludable, sedentarismo, consumo de tabaco y abuso del alcohol.

III. JUSTIFICACIÓN

En México se ha buscado no fomentar empresas que venden golosinas ricas en azúcares que tanto daño causan a la salud, e incluso se busca que los productos de alto contenido calórico tengan una clasificación como alimentos tipo “chatarra” (Academia Nacional de Medicina de México, 2010), como un alerta a los padres de familia. Porque la prevención de enfermedades como la diabetes se debe atacar en varios momentos y por diversos frentes.

La diabetes representa hoy en día, tanto en nuestro país como en el ámbito mundial, uno de los principales problemas de salud pública, llegándose a considerar en algunas naciones como una verdadera epidemia debido al acelerado incremento que ha mostrado en las últimas décadas y que se asocia al creciente desarrollo de riesgos entre la población relacionados con estilos de vida poco saludables (Hernández, 2012) y a la obesidad se le conoce como el determinante principal de muchas enfermedades no transmisibles, como el caso de la diabetes mellitus (Bastarrachea-Sosa, Laviada-Molina & Vargas-Ancona, 2001; Manzanares, 2013; Arizmendi, 2013). En la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (IDF, 2012) se ha encontrado que en México existe prevalencia entre los adultos con sobrepeso y obesidad del 71.28%, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2.- Sobrepeso y obesidad en adultos



Fuente: IDF, 2012

Pero lo alarmante de éste caso es comprobar como la niñez cada vez más va creando patrones de hábitos los cuales hacen suponer que en poco tiempo tienen grandes posibilidades de ser jóvenes y/o adultos diabéticos por la obesidad, como hace mención Gutiérrez (2013:24) que cita a Guillermo Meléndez de Médica Panamericana: “Si un niño es obeso a los siete años, el riesgo de ser obeso cuando sea adulto es del 41%, si lo es de los diez a los trece años, el riesgo es del 70% y si es obeso en la adolescencia, tienen un riesgo del 80% de ser adulto obeso”, aunado a esto podemos visualizar las tendencias en el siguiente gráfico (IDF, 2012), donde la prevalencia de sobrepeso y obesidad de los niños de 5 a 11 años es del 34.4%:

Gráfico No. 3.- Sobrepeso y obesidad en niños



Fuente: IDF, 2012

Esto nos obliga a tomar medidas drásticas para revertir esta tendencia y un factor clave es la alimentación, por tal motivo el presente trabajo pone en la mesa una alternativa que puede darle a los niños y jóvenes con diabetes o con las tendencias a adquirirla, una golosina que tenga el sabor de su preferencia y no le ocasione daño por

el contenido de azúcar. Ya que la mayor parte de los resultados indican que las complicaciones de la diabetes mellitus son consecuencia de trastornos metabólicos y, en particular, de la hiperglicemia (Fernández de Lara, 2003), es decir, altos índices de glucosa en la sangre.

Por lo que la formulación de la golosina tiene la combinación de dos edulcorantes no calóricos y que no aportan azúcar al organismo, pero si dulzor y cuerpo, cuyo uso está autorizado por la Secretaría de Salud (2006), Norma Oficial Mexicana (1996) y Federación Mexicana de Diabetes et. Al (2013).

Con lo que respecta al uso de plantas medicinales para controlar la diabetes la Universidad Autónoma Chapingo tiene sendos estudios al respecto, y la utilización del nopal (*Opuntia ficus-indica*) lo comentan Mendoza, García & Estrada (1997) y Espinosa, Castellanos & Estrada (1995) en sus trabajos de investigación, así como también investigadores del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) han realizado trabajos en este mismo tenor (Romero, Reyes & Aguilar, 2009) publicados en una revista chilena; en el ámbito privado también existen formulaciones sobre este tema (Mendoza, 1999), es decir: la utilización del nopal como auxiliar en el control de la diabetes.

Por lo que la presente propuesta consiste en utilizar un producto que no contenga azúcar y esto no eleve los niveles de glucosa en la sangre y combinarlo con un producto (nopal) que auxilia en conservar los citados niveles.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto tiene la característica de ser un caramelo compacto, lo cual evita que se pueda dañar por ejercer presión sobre de él, además tiene una humedad menor al 3%, lo que hace que los microorganismos no actúen sobre el caramelo (Baudi, 1989; Charley, 1987; Desrosier, 1982; Hersom & Hulland, 1984) de esta forma su vida de anaquel se alarga por más de un año. El producto está enfocado para niños y jóvenes por lo que se ha diseñado con sabores juveniles, es decir, contiene una combinación de sabores que son: chamoy, chile y limón. Su tamaño es de 0.5 centímetros de diámetro de forma irregular el cual esta espolvoreado con una mezcla de un edulcorante, chile, ácido cítrico y sal. Lo que es propiamente el caramelo está fabricado por medio de dos edulcorantes no calóricos que generan dos características buscadas en el producto: sabor dulce y consistencia compacta. A este caramelo se le adicionan los saborizantes ya mencionados: chamoy, chile y limón.

V. METODOLOGÍA

El objetivo después de desarrollar el producto es conocer su aceptación, por lo que, en primer término debemos realizar un estudio de mercado, donde se defina el conjunto de técnicas y procesos que tienen como fin obtener información estratégica sobre diversos aspectos del mercado, para respaldar el proceso de toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones que redunden en la mejora y crecimiento de las organizaciones (Lerma, 2004), siendo necesaria para: conocer al consumidor, disminuir los riesgos e informar y analizar la información (Fisher, Espejo & Stanton, 2010). Para desarrollar el estudio de mercado y acotándolo para nuestro caso, los especialistas encausan sus esfuerzos hacia grupos más pequeños o segmentos dentro del mercado global (Schewe & Smith, 1998), por lo que nuestro producto lo estamos destinando a las personas diabéticas o que tienen tendencia a la diabetes, retomando la prevalencia que se citó anteriormente (IDF, 2012) son el 34.4% de las personas entre 5 y 11 años, aunque nuestro producto puede ser consumido por personas mayores, también incluimos a los jóvenes entre 12 y 18 años. Por lo que en este paso se pretende realizar como primer punto un panel de degustación como elemento del análisis sensorial el cual se entiende como el procesamiento de la información que llega al cerebro por medio de los cinco sentidos. Cuando comemos no analizamos; sin embargo, los sentidos influyen en el concepto que tenemos sobre la comida. En definitiva, analizamos los alimentos por medio del olfato, el gusto, la vista y el tacto (Candy Industry, 1999), por lo que la persona que participa tiene la alternativa de ver el producto, tenerlo en sus manos y boca, percibir su aroma y al final introducirlo en su cavidad oral para degustarlo.

Como espacio para el panel se utilizó la Plaza Patio de Tulancingo, Hidalgo donde existe una gran afluencia de niños y jóvenes, por lo que la mecánica consistió en ofrecerles a los que aceptaban participar en esta investigación una muestra del producto para que lo degustarán y al final nos informaran por medio de un cuestionario su apreciación del producto. La pregunta central fue si les agradó el producto, esto manifestado en la Escala de Lickert (Hernández-Sampieri, 2003: 368), donde las cinco escalas eran: 5.- Muy buena, 4.- Buena, 3.- Aceptable, 2.- Mala y 1.- Muy mala. Utilizando como parámetro el estudio de Barriga, Riofrio, Salas & Albrecht-Ruíz (2007: 87) donde se tiene como límite de rechazo si el promedio de los valores obtenidos es inferior a 3.0.

RESULTADOS

Después de haber abordado a 45 personas que reunieran la característica en edad a la cual está destinada el producto (jóvenes y niños) y haberles aplicado el instrumento

se procesó la información obteniéndose una media de 3.93 con una Desviación Estándar de 1.07449, por lo cual el valor es superior a 3.0 que es el rango inferior que consideramos basándonos previamente en la investigación anteriormente citada, los valores obtenidos se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 2.- valores que le dieron los panelistas al producto en la Escala de Lickert

Panel	Valor	Panel	Valor	Panel	Valor	Panel	Valor	Panel	Valor	
1	5	10	3	19	5	28	3	37	4	
2	3	11	2	20	4	29	2	38	5	
3	2	12	4	21	5	30	4	39	3	
4	5	13	5	22	3	31	4	40	4	
5	4	14	5	23	4	32	5	41	4	
6	5	15	3	24	3	33	4	42	2	
7	4	16	4	25	1	34	5	43	5	
8	5	17	5	26	5	35	5	44	5	
9	4	18	3	27	5	36	3	45	4	
Sum	37	Sum	34	Sum	35	Sum	35	Sum	36	
							S. Tot	177	Prom.	3.93333

Fuente: Elaboración propia con datos de los panelistas

También se agruparon en una tabla los valores obtenidos en frecuencias de las cinco alternativas y posteriormente se graficaron como a continuación se aprecia, se puede observar que 17 de los panelistas optó por la respuesta más alta que es 5, que equivale al 37.78% y 14 panelistas por la siguiente respuesta que es la 4 que equivale al 31.11%, siendo los dos valores más altos:

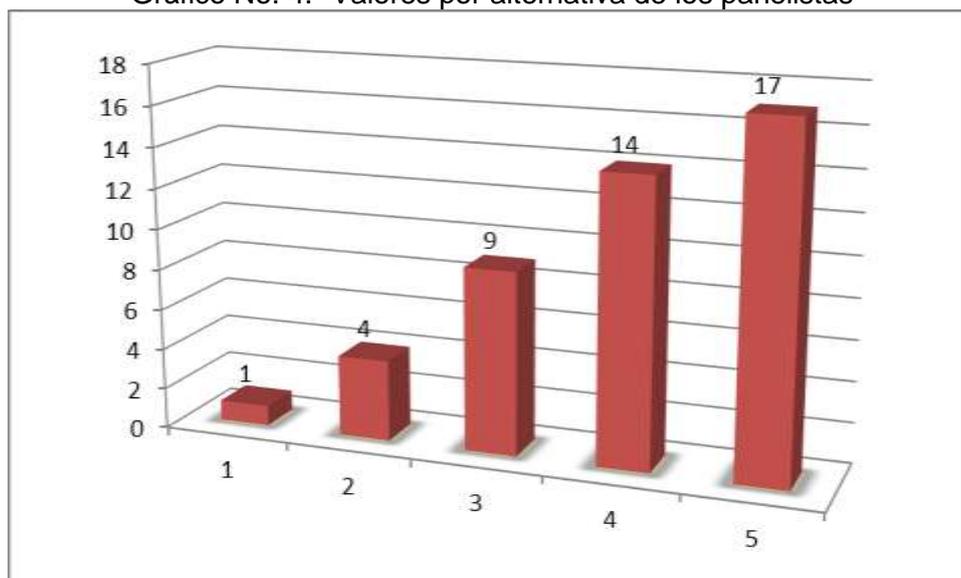
Tabla No. 3.- Frecuencias de las respuestas

Valor	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy Buena	17	37.78%
4	Buena	14	31.11%
3	Aceptable	9	20.00%
2	Mala	4	8.89%
1	Muy Mala	1	2.22%
		45	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de los panelistas

En la siguiente gráfica se puede apreciar como las respuestas 4 y 5, las de más alto valor, fueron la respuesta de la mayoría de los panelistas:

Gráfico No. 4.- Valores por alternativa de los panelistas



Fuente: Elaboración propia con datos de los panelistas

CONCLUSIONES

Después de haber realizado una revisión de la literatura respecto a este tema así como llevar a cabo un panel de degustación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Se debe de revertir el problema de obesidad que tiene nuestro país con la participación de: gobierno-empresas-universidades.
- Debe existir mayor educación de los consumidores de productos con alta concentración de azúcar.
- Con respecto a la propuesta que hacemos en este trabajo, existe una tendencia positiva en la aceptación del producto, ya que la media fue de 3.93, casi 4.0 que equivale a la opción de “Buena”, con una Desviación Estándar de 1.07449, lo que nos muestra que no existió muchos sesgo en las valoraciones.
- Las dos alternativas que tuvieron mayor valor fueron 5= Muy Buena y 4= Buena con un porcentaje de 38% y 31% respectivamente, que sumados son el 69%, un valor que consideramos alto.
- Un desafío de las empresas de confitería en México son las fuertes restricciones que ha puesto la Secretaría de Salud con las golosinas, ya que han creado varios mecanismos, desde bajar sus porciones, hasta no poderse anunciar en medios masivos como la televisión, esto repercute en su facturación y deben buscar mecanismos para compensar el desplome de las ventas.

El tipo de golosina que ponemos a consideración viene a buscar el bienestar de los consumidores de dulces con una alternativa con menor carga calórica y esto es bien visto tanto por los consumidores como por la Secretaría de Salud, por lo que las empresas de este giro deberán invertir más recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos en este mismo tenor: sin azúcar.

REFERENCIAS:

1. ACADEMIA NACIONAL DE MEDICINA EN MÉXICO. (2010). Oficio de Comentarios de Lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar en los planteles de educación. Recuperado de internet el 24 de enero de 2014 bajo la liga: <http://207.248.177.30/expediente/v99/B001002580.pdf>. México.
2. ARIZMENDI, D. (2013). Asociación de alimentos densamente energéticos en el hogar con el Índice de Masa Corporal en mujeres mexicanas en edad reproductiva. Tesis de maestría del Instituto Nacional de Salud Pública. (p. 5). México.
3. BADUI, S. (1989). Química de los Alimentos. Editorial Alhambra Universidad. (p. 32). México.
4. BARRIGA, M. RIOFRIO, C. SALAS, A. & ALBRECHT-RUIZ, M. (2007). Cambios bioquímicos y sensoriales en Gamitana (*Colossoma macropomum*) Fresca almacenada a tres diferentes temperaturas. Revista Bol Investigación. Número 8. 2007-2008. Instituto Tecnológico Pesquero del Perú. (p. 87).Perú.
5. BASTARRACHEA-SOSA, LAVIADA-MOLINA & VARGAS-ANCONA. (2001). La obesidad y enfermedades relacionadas con la nutrición en Yucatán. Revista de Endocrinología y Nutrición, vol. 9, número 2, abril-junio 2001. Sociedad Mexicana de Nutrición y Endocrinología. (p. 73). México.
6. CANDY INDUSTRY. (1999). El análisis sensorial en los Niños. Revista Industria Alimentaria. Suplemento Especial. Noviembre 1999. (p. 46).
7. CHARLEY, H. (1987). Tecnología de Alimentos. Editorial Limusa. (p. 92). México.
8. DESROSIER, N. (1982). Conservación de Alimentos. Editorial C.E.C.S.A. (p. 183). México.
9. DURÁN AGÜERO, S., CARRASCO PIÑA, E. & ARAYA PÉREZ, M. (2012). Alimentación y diabetes. Nutrición Hospitalaria 2012, 27 (Julio-Agosto). ISSN 0212-1611. España.

10. ESCOBEDO-DE LA PEÑA, J. BUITRÓN-GRANADOS, L. RAMÍREZ-MARTÍNEZ, J. CHAVIRA-MEJÍA, R. SCHARGRODSKY, H. MARCET, B. (2011). Diabetes en México. Estudio CARMELA. Cirugía y Cirujanos. 2011, 79 (Septiembre-Octubre). (p. 424). México.
11. ESPINOSA, A. CASTELLANOS, C. & ESTRADA, E. (1995). Plantas medicinales de la Huasteca Hidalguense. Lecturas para el Diplomado Internacional de Plantas Medicinales de México. Universidad Autónoma Chapingo. (p. 190). México.
12. FEDERACIÓN MEXICANA DE DIABETES, ASOCIACIÓN METROPOLITANA DE DIABETES, COLEGIO DE MEDICINA INTERNA DE MÉXICO, SOCIEDAD MEXICANA DE CARDIOLOGÍA, CONFEDERACIÓN NACIONAL DE PEDIATRÍA EN MÉXICO, ASOCIACIÓN MEXICANA DE PEDIATRÍA.... (2013). Posición de consenso sobre las bebidas con edulcorantes no calóricos y su relación con la salud. Revista Mexicana de Cardiología, volumen 24, número 2. Abril-junio 2013. (pp. 57, 60, 62, 63, 65 y 66). México
13. FERNANDEZ DE LARA, Y. (2003). Club de Diabetes: Programa de Prevención y Control del Paciente Diabético en Acatlán, Ver. Tesis para obtener el título de Médico Cirujano en la Facultad de Medicina de la Universidad Veracruzana. (p. 23). México.
14. FISHER, L. ESPEJO, J. & STANTON, W. (2010). Mercadotecnia. Formación Emprendedora. Editorial Mc. Graw Hill. (p. 109). México.
15. FUNDACIÓN MÍDETE. (2014). Algunos datos sobre la diabetes en México. Recuperado de internet el 21 de octubre de 2015 en la liga: <http://www.fundacionmidete.com/yo-tambien-me-sentia-bien-nuestra-campana-contra-la-diabetes/> México.
16. GOMEZ, A. (2004). Diabetes Mellitus Tipo 2. Tesis para obtener el título de Médico Cirujano en la Facultad de Medicina de la Universidad Veracruzana. (p. 3). México.
17. GUTIÉRREZ (2013). Pedagogía para la prevención de la obesidad infantil dirigida a padres de familia. Tesina para obtener el título de Licenciado en Pedagogía en la facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. (p.24). México.
18. HERNANDEZ, L. (2012). Proyecciones de prevalencia de diabetes en México a partir de Encuestas Nacionales de Salud, 2005-2030. Tesis para obtener el grado de doctor en Estudios de Población por el Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales del Colegio de México. (p. 3). México.

19. HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. FERNANDEZ, C. BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. (p. 368). México
20. HERSOM, A & HULLAND, E. (1984). Conservas Alimenticias. Editorial Acribia. (p. 41). España.
21. IDF. (2012). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012: Diabetes en México. International Diabetes Federation (IDF). Obtenido de internet el 18 de mayo de 2015 bajo la liga: http://fmdiabetes.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/Infografia_DiabetesMexico_ok.jpg
22. INEGI. (2013). Conociendo México. Tercera Edición. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (p. 29). México.
23. INEGI. (2015). Estadísticas a Propósito del Día Mundial de la Diabetes. Boletín del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Publicado el 14 de noviembre de 2014. México.
24. LERMA, A. (2004). Mercadotecnia: El mercado y sus estrategias. Editorial Gasca Sicco. (p. 70). México.
25. MANZANARES, A. (2013). Evaluación de actitudes de la madre sobre la alimentación de niños escolares en la ciudad de Querétaro. Tesis para obtener la licenciatura en Nutrición en la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Autónoma de Querétaro. (p.12). México.
26. MENDOZA, G. (2001). Fórmulas magistrales de curación a base de plantas medicinales. Centro Botánico Naturista Yerbatex. (p. 42). México.
27. MENDOZA, G. GARCÍA, J. & ESTRADA, E. (1997). Catalogo y usos terapéuticos de plantas medicinales que se comercializan en fresco en el mercado de Sonora. Programa Universitario de Plantas Medicinales del Departamento de Fitotecnia de la Universidad Autónoma Chapingo. (p. 93). México.
28. NORMA OFICIAL MEXICANA. (1996). NOM-086-SSA1-1994, Bienes y servicios. Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de junio de 1996. (p. 8). México.
29. ROMERO, O. REYES, H. & AGUILAR, L. (2009). Use of medicinal plants among patients with diabetes mellitus type 2 in Morelos, México. Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas, vol. 8, núm. 5, septiembre, 2009, Universidad de Santiago de Chile. (p. 380). Chile.
30. SCHEWE, C. & SMITH, R. (1998). Mercadotecnia: Conceptos y aplicaciones. Editorial Mc. Graw Hill. (p. 138). México.

31. SECRETARÍA DE SALUD. (2006). Acuerdo por el que se determinan las sustancias permitidas como aditivos y coadyuvantes en alimentos, bebidas y suplementos alimenticios. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el lunes 17 de julio de 2006. (pp. 28 y 37). México.
32. ZUÑIGA-GUAJARDO, S. & RANGEL-RODRÍGUEZ, I. (2003). Historia de la Diabetes Mellitus y el descubrimiento de la insulina. *Diabetes hoy*. Para el médico y el profesional de la salud: 1(IV). (pp. 984-986). México.

IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS SUSTENTABLES

Cecilia García Muñoz Aparicio

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
flamingos1999@hotmail.com

María del Carmen Navarrete Torres

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
mallynav@yahoo.com.mx

Olga Beatriz Sánchez Rosado

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
betytab@hotmail.com

Germán Martínez Prats

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
germanmtzprats@hotmail.com

Resumen

El propósito de este trabajo es hacer una revisión literaria sobre el valor que tiene la sostenibilidad empresarial, reflexionando sobre la manera en que algunos autores la definen y como las empresas, a través de algunas guías y metodologías, pueden ir mejorando la forma en que llevan a cabo el funcionamiento de las mismas, debido a que es importante el buen aprovechamiento de los recursos naturales, el cuidado del medio ambiente, la forma de producir los bienes y servicios; actualmente, aunque existen políticas sobre responsabilidad empresarial, no es obligatorio que todas las empresas las lleven a cabo. Este es un tema de desafío de las organizaciones ya que para que una empresa tenga sostenibilidad corporativa a su vez tiene que ser responsable socialmente.

Palabras claves: empresas, sostenibilidad, responsabilidad social.

Introducción

El contenido de las empresas y los negocios en la sociedad y sus relaciones entre la esfera económica y comercial y la sociedad, como la política, religión y cultura, no es nuevo. Dicha relación ha evolucionado con el paso del tiempo.

En la Edad Media una corporación conformaba una asociación profesional y un grupo de individuos que compartían el mismo oficio o profesión. En este tenor europeo medieval, la unidad de producción era a menudo familiar, las responsabilidades comprometían a la persona y al empresario como alguien arraigado, intrincado en su contexto familiar, individual y colectivo. La forma jurídica de la "corporación" estaba vista como: 1) persona moral y legal, no como persona física y 2) dotada de una responsabilidad limitada sin una responsabilidad que comprometía toda la persona; debido una invención social reciente que se remonta al siglo XVIII y que se expandió a diferentes países con el transcurso de los años, esta forma jurídica está asociada a la industrialización, y ha sido a la vez uno de los elementos facilitadores y uno de sus efectos, así como al surgimiento de la producción y del consumo de masas. Lo cual, al limitar las responsabilidades de asumirlo, ha favorecido la toma de riesgos, ha permitido la innovación técnica y tecnológica, así como un crecimiento económico sin precedentes en el transcurso de los dos últimos siglos (Raufflet, 2010).

Desarrollo

Raufflet (2010), afirma que lo que es novedoso, es que durante la última década se habla de responsabilidad corporativa para describir, analizar y comprender los vínculos entre las empresas y los demás actores de la sociedad. Siendo que dicha terminología de

responsabilidad de las empresas proviene de una tradición norteamericana y británica, que remonta a principios del siglo XX, surgiendo el concepto de responsabilidad corporativa surgió a principios de dicho siglo en los Estados Unidos.

El desarrollo sostenible según Gil y Barcellos (2011) ha sido consolidado en el Informe Brundtland (citando a WCED, 1987), debido a que accede la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin que se comprometan las necesidades de las generaciones futuras. De acuerdo a estos autores, Elkington (1994) concibe el desarrollo sostenible en la empresa mediante la entrega al mismo tiempo de beneficios económicos, sociales y ambientales llamados triple bottom line.

La escasez relativa de agua, la insuficiente inversión pública y privada para lograr tasas de crecimiento adecuadas, recursos financieros y de capital limitados, el deterioro ambiental,; problemas de calidad de aguas, detrimento y pérdida de ecosistemas y deterioro de belleza escénica, inequidad urbana-rural, alta vulnerabilidad tectónica y ambiental, crecimiento acelerado de la población acentuado en áreas urbanas e incorporación de la población joven a la fuerza laboral, esto conlleva a la sostenibilidad, la cual está compuesta por tres amplios componentes: normalmente descritos como “personas, planeta y utilidades” o las dimensiones sociales, económicas y ambientales (Pérez, 2010).

La Sostenibilidad consiste en tratar de asegurar el éxito del negocio en el largo plazo contribuyendo al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable (Pérez, 2010). Así mismo es necesario, de acuerdo con el autor que los negocios se involucren en tres dimensiones del triángulo de la sostenibilidad relacionadas con la viabilidad económica (rentabilidad corporativa y crecimiento), la responsabilidad social (ante empleados, clientes y comunidades) y la responsabilidad ambiental (ante la biodiversidad, suelos, aguas y bosques).

Cabe mencionar que para que los negocios puedan entrar en este tipo de materia es debido a que los dueños tienen una moral muy firme y que quieran mejorar la reputación de sus empresas, así como que se encuentren pendientes de todas las amenazas que existen en el medio ambiente y sobre todo que quieran ser líderes en temas de responsabilidad social, ayudando a comunidades entre otras circunstancias o que puedan tener una ventaja competitiva en relación a las empresas, por lo que constituye un desafío en las mismas.

Aristizábal, Arango-Serna y Restrepo-Baena, (2012 citando a Senge et al, 2009) comentan que si se produce un beneficio social y medioambiental en una compañía a expensas de su desempeño financiero, es porque no está practicando una estrategia empresarial de sostenibilidad, es necesario hacer uso de las capacidades organizacionales como son las habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar dentro y fuera, sus recursos y capacidades internas y externa (citando a Añez y Pettit, 2010), así como la innovación en los bienes y servicios. Es por eso que los autores que esbozan capacidades organizacionales para la sostenibilidad en procesos de innovación, proponen pensamientos sistémicos de aprendizaje, integración, desarrollo de modelos y métodos alternativos, trabajo en red y construcción de coaliciones que consoliden grupos diversos, utilizando sus capacidades.

Si se suma que en el mundo de la gestión, algunos perciben el desarrollo sostenible como una moda pasajera, que se difunde, impone y que a su vez, son cuestionadas y posteriormente sustituidas por la siguiente. Se argumenta que el desarrollo sostenible no es una moda, por dos situaciones: primero, el desarrollo sostenible como tal no es una práctica de gestión, así como la reingeniería y la calidad total. El desarrollo sostenible simboliza una forma de reflexionar acerca de los retos y las soluciones de problemas, que trascienden e incluye las empresas, desafíos que se hacen cada vez más agudos. Los problemas y los retos ambientales, sociales y económicos, como el cambio climático, la degradación de los

ecosistemas, el aumento de las desigualdades y las tensiones sociopolíticas y ambientales, están muy presentes y pueden empeorar. Este enfoque, este “paradigma del desarrollo sostenible” será puesto a prueba en el transcurso de los próximos años, al examinar qué medida será pertinente para enfrentar estos retos ambientales y socioeconómicos (Raufflet, 2010).

Expok (2014 citando a MBA & Educación Ejecutiva) afirma que de acuerdo con Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE Business School junto con la Consultora A.T .Kearnys establecieron 7 claves para alcanzar la sostenibilidad corporativa, las cuales son:

1. Desarrollar una estrategia de sostenibilidad corporativa, que vaya en relación a la estrategia de negocios corporativa para mejorar el rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, el impacto social y medioambiental.

2. Comparar el desempeño sostenible por sector y respecto las mejores empresas de los diferentes ámbitos.

3. Determinar los programas, herramientas, procesos de medición, incentivos y objetivos para garantizar la aplicación correcta de la estrategia de sostenibilidad.

4. Comprobar que los procesos de compras son sostenibles y que tienen en cuenta el impacto social, ambiental y económico de todas las acciones de la organización.

5. Usar el suministro estratégico para ahorrar dinero y proteger al planeta.

6. Gestionar las oportunidades, los riesgos y las consecuencias de una estrategia de sostenibilidad integrada que reúna aspectos que antes no se habían tenido en cuenta en la toma de decisiones.

7. Crear escenarios de planificación estratégica para interpretar el impacto de poder cambiar las actitudes de los consumidores, así como las decisiones de sostenibilidad de los competidores, el costo de las materias primas, el transporte y la energía.

Andreu (2005) comenta que en relación a la Responsabilidad Social Corporativa, el mundo que se mueve en una economía global, donde las deslocalizaciones se han convertido día con día en un factor clave de competencia y en el que la presencia del estado es cada vez más reducida en materia de políticas sociales. También existe la creencia de la premisa de que las empresas deben devolver a la sociedad una parte de sus beneficios para que se puedan legitimar y justificarse. Sin embargo esto conlleva a gravar con “impuestos indirectos” a las empresas.

En la siguiente tabla se hace una comparación de las políticas públicas de responsabilidad social de los países más importantes.

Tabla 1. Políticas públicas de Responsabilidad Social

País	Políticas de Responsabilidad Social
Dinamarca	Primer país en legislar sobre la información medioambiental de las compañías en 1995. El Ministerio de Comercio e Industria de Dinamarca se encarga de promover la incorporación de medidas para promocionar la elaboración de informes empresariales RSC.
Noruega	La Ley sobre Contabilidad (Regnskapsloven), obliga a las compañías a incluir información medioambiental en los informes financieros anuales.
Suecia	Desde 1997, todas las agencias gubernamentales establecieron sistemas de gestión medioambiental y debían informar anualmente sobre sus progresos.
Francia	A partir de enero de 2002, existe la ley de regulación económica (LOI 116) que obliga a las empresas francesas cotizadas a publicar informes de sostenibilidad.
Reino Unido	Se promueve a partir del 2002, la transparencia informativa en materia de RSC .Su función es trabajar con la empresa para promover prácticas de RSC. El programa pasa por el uso de las políticas públicas como orientación e incentivo para las mejores prácticas empresariales.
Alemania	El gobierno promueve y guía la información medioambiental, sin que ésta sea requerida por ley, pero desde julio de 2002, se exige a las empresas que declaren cuándo estas directrices son tenidas o no en cuenta.
Estados Unidos	La Agencia de Protección Medioambiental (EPA) tiene establecido un directorio de sustancias tóxicas, el denominado Toxic Release Inventory (TRI). Todas las compañías, incluidas PYMES, están obligadas a facilitar los datos relativos a las emisiones de las sustancias contenidas en este directorio. La EPA mantiene la base de datos de TRI abierta al público. • La Securities and Exchange Commission (SEC) exige a las compañías cotizadas, a través de un formulario predeterminado, información acerca de posibles procedimientos judiciales abiertos por motivos medioambientales
Japón	En el año 2000, el Ministerio de Medio Ambiente de Japón hizo públicas unas Directrices sobre Información Medioambiental, acompañadas de una serie de Indicadores de Actuación Medioambiental, que básicamente siguen el modelo propuesto por Global Reporting Initiative.
Nueva Zelanda	No existe ningún requerimiento legal que exija la comunicación RSC, pero el gobierno ha comenzado un proceso de información RSC que afecta a todas

	<p>las administraciones públicas, a modo de demostración para el sector privado.</p>
Canadá	<p>La Securities Commission pide a las empresas que faciliten información acerca de posibles incidencias futuras, operativas y financieras, vinculadas a las prácticas medioambientales de las compañías</p>
Australia	<p>Durante el año 2000 entró en vigor la reforma Corporations Law, que exige a las compañías información pública detallada acerca de cómo se aplica, en el seno de cada empresa, la legislación medioambiental.</p>
Sudáfrica	<p>En marzo de 2002 se presentó el nuevo Informe King sobre Gobierno Corporativo para Sudáfrica, también conocido mediante la abreviatura King 2, el cual es un código de buen gobierno que se refiere a la necesidad de publicar informes de sostenibilidad, con una información social y medioambiental fiable, clara, relevante, comparable y verificable, de acuerdo al modelo propuesto por Global Reporting Initiative.</p>
América Latina	<p>Hay países en los que ciertos sectores dominan la esfera económica, y lógicamente de la RSE, como es el caso de la minería en Chile y Perú, o donde un conflicto social y la necesidad de afrontarlo con la ayuda del sector privado dominan fuertemente, como sucede en Colombia. Existen también iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil) en donde las empresas requieren cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da cabida a algunos temas de sostenibilidad en la gestión.</p> <p>Países que han realizado reformas legales relacionadas con la gobernabilidad corporativa y el mercado de valores son Brasil, Chile, México y Argentina.</p> <p>Existe el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes como el desarrollado por la red Foro Empresa o Deres en Uruguay. Sin embargo, la aplicación práctica es todavía limitada.</p> <p>El BID/FOMIN ha financiado unos quince proyectos de fortalecimiento institucional y construcción de capacidad local así como de implementación de RSE en Pymes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay y Uruguay.</p>

México	<p>Existe la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental, la cual reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General del Equilibrio Ecológico y protección al ambiente, La ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al ambiente, de la Ley General de Vida, La Ley General para la prevención y Gestión de Residuos, la Ley General de Desarrollo Forestal, etc.</p> <p>En el marco de la conferencia anual sobre Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) organizada de manera conjunta por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y Deloitte, Miguel Millán, Socio líder de la práctica de servicios de IFRS de esta firma en México, señaló que debido al poco tiempo que resta para la adopción de IFRS por las emisoras en el BMV, es importante que las que se encuentren rezagadas le den un sentido de urgencia para reportar oportunamente su información financiera a los accionistas, y al mercado de valores a partir del 1 de enero del 2012.</p>
--------	---

Fuente: Elaboración propia basada en Andreu (2005), Pymeempresario (2015), Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2013), Peinado-Vara (2011).

La Responsabilidad Social es la responsabilidad de una institución por los impactos que tienen sus decisiones tanto en las actividades en la comunidad como en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar social y se tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders) y se cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta así como que sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones (ISO 26000, 2010).

La necesidad de impulsar el desarrollo económico de manera sostenible es un reto para las empresas privadas y las instituciones gubernamentales, que en los últimos años han estado buscando soluciones a través de protocolos, convenios y acuerdos, que han sido pactados en varias cumbres internacionales, así mismo, con la creación de guías, normas, sistemas de certificación, códigos de conducta y principios éticos han proporcionado a la empresa un amplio debate acerca de las herramientas de gestión que se utilizarán para velar por la planificación del desarrollo sostenible (Gil y Barcellos, 2011).

Las diversas normas que existen como son las ISO 14001, ISO9000, ISO 26000 y muchas más, hacen que existan en las empresas un amplio debate acerca de las herramientas de gestión que se utilizarán para velar por la planificación del desarrollo sostenible. Se trata principalmente de la movilización interna necesaria para alcanzar un diagnóstico detallado y fiable de compromiso en la organización.

Es significativo referir que un indicador en las empresas es la Huella Ecológica (Carballo, y García, 2008, citando a Wackernagel y Rees, 1996) debido a que tanto las empresas como los ciudadanos son consumidoras de tantos recursos así como generadoras de residuos.

Así mismo, la Huella Ecológica Corporativa se relaciona con los bienes que cada empresa produce. Se considera en términos de hectáreas o toneladas de bióxido de carbono

(CO2), por tonelada de producto, delegando al indicador, la capacidad de ser empleado como elemento en una eco etiqueta (Doménech, 2007). Y es de esta manera como el consumidor puede disponer a de información medioambiental relevante y comprensible al respecto de los bienes que consume y de las empresas productoras.

Otro dato reconocido es el Modelo de Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa (ONU, 2010), el cual ofrece a los participantes del Pacto Mundial de la ONU un programa para que se puedan alcanzar los niveles más altos de desempeño y generar más valor a las compañías y a demás partes interesadas evaluar el progreso con respecto a su compromiso, estrategia e implementación, así como la realización de comunicados en la medida que aprenden y mejoran su rendimiento las empresas. En este contexto, la sostenibilidad corporativa está definido como la aportación de valores al largo plazo en términos financieros, sociales, medioambientales y éticos, cubriendo todos los principios y aspectos clave del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. De igual manera, se basa en los dos compromisos clave realizados por las compañías que participan: liderazgo para maximizar los resultados con respecto a estos compromisos, así como la participación activa con el Pacto Mundial a nivel local y mundial.

Dicho modelo comprende tres dimensiones distintivas pero superpuestas y sinérgicas, las cuales son:

1. Implementar los diez principios en las estrategias y operaciones, lo cual significa cobertura e integración entre principios, políticas y procedimientos de gestiones fuertes, inmersión en todas las unidades corporativas y unidades empresariales e implementación de una cadena de valor.
2. Tomar medidas para apoyar una mayor variedad de metas y temas de Naciones Unidas, lo cual son las contribuciones empresariales a la ONU, inversión y filantropía estratégica, apoyo y compromiso con programas públicos, así como las asociaciones colectivas.
3. Comprometerse con el Pacto Mundial de la ONU, lo cual significa comprometerse con las redes sociales y las subsidiarias, grupos de trabajo locales y globales, iniciativas por temas o sectores y la promoción y apoyo al pacto mundial de la ONU.

Beneficios de una empresa sostenible

Algunos de los beneficios que obtiene una empresa sostenible son la disminución del consumo de recursos, de los desechos y de las emisiones contaminantes, lo cual disminuye el impacto sobre el medio ambiente, esto protege el ambiente y se obtienen ventajas para la empresa al reducir sus gastos operativos, de eliminación de residuos y de disminución de los insumos. Muchas empresas que han implementado una gestión empresarial sostenible han determinado que un menor consumo de materias primas conlleva al aumento de la rentabilidad y de competitividad.

Las inversiones que se hacen para el correcto manejo de aspectos ambientales se consideran beneficiosas tanto para las empresas como para el entorno natural. Al implementar una gestión ambiental en la operación diaria en una empresa, se genera una cadena de valor hacia los colaboradores, sus familias, la comunidad, los proveedores y todos los actores que intervienen en el proceso, lo cual apoya el desarrollo de una conciencia ambiental global y también, las acciones ambientales creadas por una empresa fortalecen los planes gubernamentales de conservación, ya que los hace más eficientes (Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance, 2010)

Índices de Sostenibilidad Empresarial

De acuerdo con ENDESA (2010), se refiere a los índices bursátiles que recogen los valores de aquellas compañías líderes en sostenibilidad empresarial, lo cual las ha incentivado a implementar políticas y estrategias en Desarrollo Sostenible Empresarial, irlos integrarlos, para así poder generar un valor agregado a sus acciones en el mercado financiero.

Los principales objetivos de este tipo de índices bursátiles se refieren a identificar a las empresas que integran los principios de sostenibilidad y buen gobierno corporativo en sus actividades, proporcionar herramientas para una evaluación integral, en comparación con las políticas y prácticas a nivel mundial y local, en el ámbito de la RSE; y ofrecer a la comunidad de inversionistas socialmente responsables, una guía que les permita evaluar dónde invertir, considerando el desempeño sostenible de empresas seleccionadas bajo sus criterios. Algunos ejemplos de índices bursátiles en Norteamérica son:

- 1) El Índice de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index es un índice bursátil del mercado de valores de Wall Street de Nueva York, creado en 1999.
- 2) El FTSE KLD 400 Social Index (KLD400) fue lanzado por KLD Research & Analytics (Kinder, Lydenberg, Domini & Company), en 1990, con el nombre de Domini 400 Social Index, convirtiéndose en el primer índice de sostenibilidad empresarial posteriormente, a partir de julio de 2009, pasó a llamarse KLD400.
- 3) La Bolsa de Valores de Sao Paulo, BOVESPA, con la colaboración del Centro de Estudios de Sostenibilidad de la Fundación Getulio Vargas de Brasil y el apoyo económico de la Corporación Financiera Internacional (IFC), elaboraron en 2005 el Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE), el cual es único en Latinoamérica y está compuesto por 33 empresas que desarrollan sus operaciones de manera responsable y comprometida en la materia (Bolsa de Valores de Sao Paulo, s.f)

En el ámbito empresarial una de las acciones que se han llevado a cabo en relación a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, es desarrollar un Índice de Precios y Cotizaciones Sustentables (IPC Sustentables), a través de los cuales se puede seguir el comportamiento bursátil de aquellas emisoras mexicanas que tienen programas sustentables con estándares internacionales. El indicador cuenta con las características de ser representativo por el nivel de emisoras que lo componen. Este tipo de Índices también se maneja en La Bolsa de Valores de Sao Paolo, como una herramienta para la evaluación comparativa del desempeño de las empresas que cotizan en dicha Bolsa, bajo el aspecto de la sostenibilidad empresarial basada en la eficiencia económica, el equilibrio del medioambiente, la justicia social y el gobierno corporativo.

La Bolsa Mexicana, recibe el apoyo de EIRIS (Experts in Responsible Investment) y de la Universidad Anáhuac del Sur, como calificadoras en materia de sustentabilidad, analizan y comparan a las emisoras mexicanas con las 3,000 emisoras de 26 países a quienes también analizan y califican en materia:

Ambiental: Consistió en el 50% de la calificación al evaluar el uso y aprovechamiento del agua, emisiones, agua residual y desechos y el uso de energía así como la generación de la misma.

Social: Área que contabilizó el 40% de la calificación total al considerar principios y derechos en las relaciones laborales; la implementación del código de ética dentro y fuera de la organización; la calidad de vida, salud y desarrollo personal de sus trabajadores y proveedores; y la colaboración entre la Organización, el Estado y la sociedad, entre otros.

Gobierno corporativo: contabilizó el 10% de la calificación y evaluó los derechos de accionistas en el ámbito de la propiedad y tratamiento equitativo; la transparencia,

control interno y rendición de cuentas, así como las responsabilidades y estructura del Consejo, entre otros criterios (Bolsa Mexicana de Valores, s.f)

Los criterios de medición utilizados por ambos calificadores se basan en principios y recomendaciones de los Principios del Pacto Mundial, Principios de Inversión de UN-PRI, Principios relevantes del Pacto Mundial, Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y El Banco Mundial (IFC) quien aborda a nivel mundial la promoción del buen Gobierno Corporativo. – ISO 14000/ Industria Limpia y Empowerment Responsible Investment (EIRIS).

Otro punto para que las empresas tener un desarrollo sostenible es la transparencia en cuanto a la rendición de cuentas, lo cual quiere decir que debe de informar continuamente a la sociedad sus estados financieros, el apoyo a grupos vulnerables, el cuidado del medio ambiente y todo tipo de aportes a la sociedad.

Conclusiones

La sostenibilidad, el desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa en la actualidad son temas importantes y de vanguardia a nivel internacional, porque aunque ya se ha hablado de los mismos, hasta el día de hoy no se llevan a cabo las acciones necesarias para mejorar.

Lo apremiante es que aunque algunos países ya cuentan con políticas públicas vinculadas a la sostenibilidad, no se llevan a cabo de manera obligatoria, por lo que es necesario es que día con día existan un mayor número de legislaciones entorno a estos temas y sobre todo que en las economías mundiales sea una obligación empresarial llevarlas cabo, ya que el medio ambiente no espera, las condiciones económicas de los países tampoco.

Los países tienen que tener una mayor conciencia de los significados mencionados anteriormente y cuentan con reglamentos y legislaciones actualizadas en relación a este tema, así como sus estándares previamente establecidos pueden lograr un mejor desarrollo económico, natural, social, tecnológico y científico.

Referencias Bibliográficas

Andreu, A. (2005) La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooper*, pp. 125-135.

Aristizábal, G. A., Arango-Serna, M. D. y Restrepo-Baena, O. J. (2012). Sostenibilidad corporativa y capacidades de innovación: una aproximación al aprovechamiento de los recursos naturales. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, 32, pp. 5-14.

Bolsa de Valores BM&FBOVESPA, Bolsa de Valores de Sao Paolo, Brasil (s.f) Índices. Recuperado en: <http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/iniciativas/iniciativasindices.asp>

Bolsa Mexicana De Valores, S.A.B. DE C.V (s.f). Nueva Muestra para el Índice. Recuperado en: www.bmv.com.mx/eventore/eventore_432209_2.pdf

Bolsa Mexicana de Valores (s.f). ¿Cómo se evalúa la Sustentabilidad?. Recuperado en: www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/responsabilidad_social

Bolsa Mexicana de Valores (s.f). Criterios de evaluación. Recuperado en: www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/responsabilidad_social

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2013). *Ley Federal de Responsabilidad Ambiental*. Nueva Ley DOF 07-06-2013. México.
- Carballo, A. y García, M. C. (2008). Hacia el desarrollo sostenible de organizaciones y empresas: la huella ecológica corporativa y su aplicación a un productor de mejillón en Galicia (España). *Revista Luna Azul*, 27, pp. 8-26.
- Doménech, J.L., (2007): *Huella ecológica y desarrollo sostenible*. AENOR Ediciones, Madrid.
- Empresa Nacional de Electricidad [ENDESA] (2010) *Guía de Formación Desarrollo Sostenible Empresarial*. Chile.
- Expok (2014). 7 pasos para incorporar la sostenibilidad corporativa. *Comunicación de Responsabilidad Social y Sustentabilidad*. 53 pp. 125-135. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405310>
- Gil, A. M. y Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, vol. 20(2), pp. 1-22.
- ISO 26000 (2010). *Diccionarios*. Responsabilidad Social y Sustentabilidad.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2010) *Modelo de Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa*. *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*.
- Peinado-Vara, E. (2011) RSE en América Latina. La Responsabilidad Social en la Empresa de América Latina. *Manual de Gestión*. Capítulo 3, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo.
- Pérez, F. (2010). ¿Qué significa y porqué es importante incorporar la Sostenibilidad en los negocios? [30 de diciembre, 2015] *Blog de los miembros de la la Facultad INCAE Bussines School* Recuperado: <http://www.incae.edu/ES/blog/tag/felipe-perez/page/3/>
- Pymeempresario (2011). *Empresas públicas de la BMV obligadas a reportar estados financieros bajo IFRS*. Recuperado: <http://www.pymempresario.com/2011/06/empresas-publicas-de-la-bmv-obligadas-a-reportar-estados-financieros-bajo-ifrs/>
- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43, pp. 23-32
- Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance (2010). *Guía para una gestión empresarial sostenible*. USAID, OVIIN, *Reinforest Alliance*.

LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR CONTEMPORÁNEA

Francisco Guillermo Carrillo García

guillermocarrillo07@hotmail.com

Jazmín de los Ángeles Solís Rebolledo

angeles_solis10@hotmail.com

José Alberto Sánchez López

alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Resumen

Escudriñando lo esencial de cada revisión literaria el estudio de las empresas familiares, esta investigación se concentra en la reflexión de la complejidad de las empresas familiares, mostrándose como unidades económicas complejas que logran ser un motor fundamental para la continuidad de la empresa familiar en la economía, sociedad y contexto histórico. A partir de esta investigación se identifican que las empresas familiares muestran indicadores de complejidad de la familia e indicadores de complejidad de la empresa las cual se considera la clave de fusión que resulta el éxito transmitido de las empresas familiares. Las capacidades desde la perspectiva de la complejidad facilita el desarrollo de procesos de auto-organización que dan como resultado relación entre familia y empresa, permitiendo la adaptación a un entorno complejo donde se presenta una serie de circunstancias como los sistemas expuestos a cambios continuos. Concluimos abordando diferentes trabajos intrínsecos que conforman la revisión bibliográfica que comienza con lo más destacado en cada fuente, se distribuyó de acuerdo al orden histórico analizando la comparación de las ideas principales identificadas, se procedió con la clasificación y acomodo del contenido de la información, la cual se concluye analizando 34 fuentes bibliográficas las cuales 24 son libros de los autores más citados en otras investigaciones y 9 revistas que publican más sobre lo actualizado de las empresas familiares.

Palabras clave

Empresa familiar, complejidad de la empresa familiar, indicadores de complejidad.

Abstract

Scrutinizing the substance of each literature review study of family businesses, this research focuses on the reflection of the complexity of family businesses, appearing as complex economic units that manage to be an essential continuity of the family business on the economy engine , society and historical context. From this research they identified that family businesses complexity indicators show family and indicators of the complexity of the company which is considered the key to the transmitted resulting

fusion success of family businesses. Capabilities from the perspective of the complexity facilitates the development of self-organizing processes resulting relationship between family and company, allowing adaptation to a complex environment where a number of circumstances is presented as systems exposed to constant change. We conclude by addressing different intrinsic work up the literature review that starts with the highlight in each source, distributed according to historical order analyzing the comparison of the main ideas identified, we proceeded with the classification and arrangement of the content of information, which concludes analyzing 34 bibliographical sources including 24 books of the most cited in other research authors and 9 magazines that publish updated more about what family businesses.

Keywords.

Family business, family business complexity, complexity indicators.

Introducción

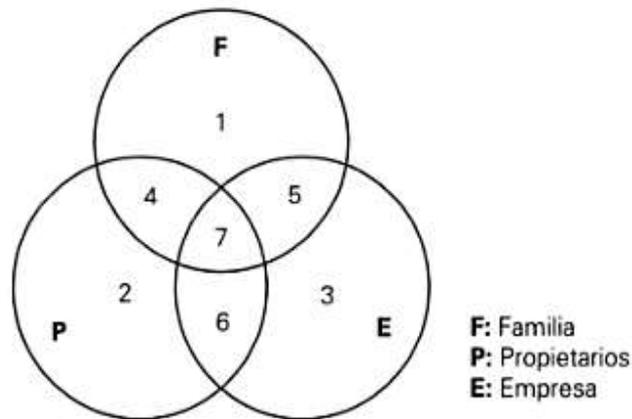
En actualidad las empresas familiares son sistemas complejos que están convirtiéndose en el principal motor de economía del país. Como afirma la revista Institucionalización, Clave En Supervivencia De Empresas Familiares (2016) "En México nueve de cada diez empresas son familiares". El tema de gran magnitud para hablar en el mundo empresarial se llama empresa familiar como lo afirma la revista Family Bussiness Magazine que clasifican más de 250 empresas familiares más grandes del mundo, el mayor número lo tiene Estados Unidos con 130 compañías, colocándose como líder Wall-Mart la cadena de supermercados estadounidense con más de 4,700 comercios en todo el país. Según estadísticas del Business Families Foundation de Canadá (BFF), México figura como el quinto país con mayor número de empresas familiares, incluyendo a las grandes firmas nacionales como Cemex, Grupo Bimbo, Grupo Carso y Grupo Maseca. Cabe señalar que el objetivo de esta investigación son los indicadores de complejidad de las empresas familiares. La dirección estratégica abre la continuidad de las empresas familiares en el tiempo depende en gran medida del diseño y puesta en práctica de reglas claras para la participación de la familia en los negocios y para la sucesión de la propiedad de los mismos de una generación. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) en México son más significativas para la economía mexicana de lo que la mayoría estima. Muchas de ellas son fundadas o creadas por un padre o madre de la familia, la crisis de estas empresas comienza cuando el fundador desaparece del mando y muy pocas son aquellas que logran superar este cambio, es decir, la segunda generación, debido a una mala administración, a la falta de organización o a la falta de una visión al futuro.

Empresa Familiar.

Para Donnelley (1964), la empresa familiar es aquella en la que se identifican en la misma al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia

Churchill (1986) menciona que empresa familiar es aquella "empresa donde hay un joven miembro de la familia que va asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia".

Más adelante se proponen el modelo propuesto por John Davis y Renato Tagiuri 1980 quienes desarrollaron el llamado "Modelo de los tres círculos" (**figura 1**)



Fuente: John Davis y Renate Tagiuri

Figura 1 modelo de los tres círculos

Fuente: libro La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad, 2005) (Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez, Alberto, 2005)

En cambio en la definición considerada por Litz basadas en la estructura de propiedad o el tipo de dirección (1995):

Establece que una empresa sea considerada familiar cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizacionales basadas en las relaciones familiares y existe intencionalidad hacia las relaciones intraorganizacionales basadas en las relaciones.

Según Sharma, Chrisman, y Chua (1997) consideran a la empresa familiar como “aquella dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias”.

El concepto de empresa familiar es un término difícil de definir, ya que durante la historia muchos autores han intentado publicar sus propios conceptos, mismos que en muchas ocasiones no coinciden totalmente. Según Modest y Llauro (2000) “Es aquella que pertenece de manera continua en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de este círculo”.

Neubaer y Lank (2003) adoptan una postura bastante laxa en relación al debate de otros autores la cual define a la empresa familiar como “Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de votos está en manos de una familia determinada”.

Para Sanchez-Crespo, Bellver, y Sanchez (2005) el concepto de empresa familiar es cualquier empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios”.

En cambio García, Pérez, Sánchez, Rodrigo, y Jiménez (2007) define a la empresa familiar con otra perspectiva a la relación que pueda tener familia y empresa.

Las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos que, independientemente de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas.

Casilla, Diaz, Rus, y Vazquez (2014) consideran a “la empresa familiar como un sistema compuesto por tres subsistemas la familia, la empresa y la propiedad”.

Retomando el concepto de empresa familiar propuesto por Modest y LLaurando (2000) y Neubaer y Lank (2003) donde se refieren a un grupo familiar en el cual la dirección de la empresa está a cargo de los miembros de la familia, por lo que al paso del tiempo el sucesor será un miembro de la misma familia y esto se transmitirá generacionalmente.

Importancia de las empresas familiares

La importancia de las empresas familiares en los principales países con economías de mercado de acuerdo Are y Lopez (2002) se debe a que “son en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generando el 70% del PIB y el 80% del empleo privado lo que significa que contratan a más de 8000 trabajadores”.

En la investigación realizada por Basco Rodrigo (2006) la empresa ha ocupado un lugar de gran importancia en diferentes contextos tal como menciona:

La empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica sino que, aún hoy, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas y en vía de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y generando el tejido industrial y comercial.

Para García, Pérez, Sánchez, Rodrigo, y Jiménez (2007) la empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo y sustancialmente importante en las economías modernas a través de:

1. La generación de riqueza y la creación de puesto de trabajo.
2. En segundo lugar, dentro del marco universitario, es promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares
3. El impacto socio económico (micro y macro) genera una historia que es necesario conocer, recordar, aprender de ella.

De lo anterior, destaca Martínez (2011) que la empresa familiar es relevante por la importancia que tiene para la economía.

Que aportan más de la mitad del PIB y del empleo en la mayoría de los países. Esto es especialmente cierto en Latinoamérica, donde no solo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino que también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

Longenecker et al (2012) indican la importancia que las Empresas Familiares (EF) presentan a nivel internacional: “las empresas familiares son comunes e importantes porque representan de un 80% a un 98% del total de las empresas a la economía de libre mercado y generan 75% del empleo total.

En México la importancia que tiene las empresas familiares de acuerdo a González (2013) son:

1. Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años, indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

2. En México, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso, es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad.

Como lo mencionado Fainsod (2011) en su página “las Empresas Familiares representan por lo menos el 90% del total de las empresas existentes en el mercado mexicano, su valor en la macroeconomía es muy significativo de ahí la importancia de estudiarlas, apoyarlas y lograr su continuidad”.

Fernandez (2013) determina que la importancia en las empresas familiares, “es el de ser una actividad orientada a pervivir generacionalmente, es decir, que uno de sus fines primordiales es la continuidad de la misma para los descendientes”.

A partir de lo anteriormente mencionado en el tema de la importancia que tienen las empresas familiares, conforme a los autores de referencia, es que la EF es un motor de impulso para la generación del empleo y las que mayores utilidades generan en la economía de los diversos países.

Características de la empresa familiar.

Alrededor del término empresa familiar, se exponen series de notas por Ginebra (1997) donde determina las siguientes características de la empresa familiar en sentido propio a los demás:

1. Que el grupo lo constituyan solo padres e hijos; es decir, que extienda a dos generaciones físicas.
2. Control accionario real lo tiene la familia.
3. La familia es el grupo que dirige.
4. Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por los menos un 25% del patrimonio familiar total.

Varela (2001) comenta la relación en las características de la empresa familiar las cuales son las siguientes:

1. El grado de desarrollo alcanzado por el sistema empresa determina que este busque crecer, ampliando sus negocios, tanto geográficamente, como también por áreas de actividad.
2. Alto grado de complejidad de la organización, producto del tamaño alcanzado y del número y variedad de las interrelaciones entre los miembros y unidades de la organización.
3. La estructura puede derivar hacia formas diferenciales, tales como la estructura divisional, con la generación de unidades por área o producto.
4. Mantenimiento de un grado de participación importante de los familiares de la empresa
5. La gestión de la empresa continúa fundamentalmente en manos de familiares, a pesar de la incorporación de profesionales.
6. Los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos se resuelven mediante créditos de instituciones financiera y aportes de capital efectuados por el dueño.

Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) definen las cualidades particulares o características de la empresa familiar que pueden ser interpretadas en un continuo, más que las típicas medidas de escala dicotómica para definir el fenómeno. Las tres dimensiones de influencia son el poder, la experiencia y la cultura.

Una de las principales características de la empresa familiar que menciona Amat (2004), "Es el deseo de sus fundadores y sucesores, de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia".

Con lo mencionado por Garcia et al (2007) donde proponen características similares a las otras mencionadas:

1. La Propiedad de la empresa se concentrada en un grupo familiar.
2. Participación de la familia en el gobierno y/o gestión.
3. Vocación de continuidad".

Sin embargo, de acuerdo con Roger y Urey (2007) las características fundamentales de las empresas familiares son:

1. Que una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.
2. Que existan miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la empresa.
3. Que los miembros de la familia consideren que la empresa van ser transferida a las siguientes generaciones.

Considerando las características propuestas por Amat (2004) y Roger y Urey (2007) y realizando la comparación con las características de las empresas familiares identificadas por Mucci (2008) es posible identificar que estas son innumerables tal como se menciona:

1. Mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios
2. Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. No se admite el cuestionamiento del poder.
6. Se valora mucho más la fidelidad que habilidad.
7. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
8. Son, por lo general, pequeñas y medianas empresas, en sus inicios.
9. Tienden a familiarizar todas las relaciones incluyendo las que existen con proveedores y clientes
10. Los antepasados surgen, en ocasiones con mitos intocables y altamente idealizados
11. La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. La elección del futuro por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la familia- empresa.
13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporado a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus ideas o sugerencias.
15. Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido familiar"
16. La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial.
17. Se establece el denominador de lealtad y el fuerte compromiso con la organización.

En referencias de las características ya mencionadas la empresa familiar se distingue por estar dirigida por una familia que posee gran parte de la propiedad de la cual la sucesión será cedida a la generación siguiente del propietario.

Complejidad de las empresas familiares

En la definición de complejidad afirma Lansberg (2000) "Las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se amplía el árbol genealógico y que los negocios se expanden".

El concepto de complejidad surge mediante la formación de sistemas, por lo que la EF es considerada como sistema complejo que obligan a relacionarse con cada elemento, con la aportación de Luhman en el estudio de la complejidad en la organización citada por Ramirez y Ramirez (2004).

Existen dos posibilidades de comprender la descomposición de un sistema. La primera se refiere a la construcción de subsistemas, donde el problema esencial se ubica en la definición de relaciones sistema/entorno, y la segunda descompone el sistema mediante la descomposición del mismo en elementos y sus relaciones. El primer tipo de descomposición se lleva a cabo mediante una teoría de la diferenciación sistemática. El segundo desemboca en una teoría de la complejidad sistemática. Desde esta última teoría, la complejidad se define como un conjunto interrelacionado de elementos, ubicados en una situación donde ya no es posible que cada elemento se relacione en cualquier momento con todos los demás.

Gimeno, Baulenas, y Coma -Cros, (2009) define que la complejidad de la familias es "una consecuencia de la dinámica interna que se genera cuando la familia se expande y se multiplica las interrelaciones entre sus miembros y así el número de sucesos que puede acontecer".

De acuerdo con Gallo (2009) existe una relación proporcional entre la familia y la empresa, tal como lo indica:

La complejidad de las empresas familiares crece conforme incrementa la familia, así como los negocios y la organización de la empresa. Existen varias situaciones de complejidad a medida que la empresa desarrolla su estrategia de negocios y su organización, la familia avanza generacionalmente y cambia de estructura patrimonial de propiedad de la empresa.

Los principales aspectos en los que se observa la complejidad

Los principales aspectos en los que se observa la complejidad de las empresas familiares, según Gimeno et al (2009) son:

1. Una empresa familiar tendrá riesgos estructurales en la medida en no tenga la estructura lo suficientemente desarrollada para su nivel de complejidad, cuanto mayor sea esa diferencia, mayor será la dificultad de la empresa familiar para afrontar las situaciones a la que previsiblemente se verá confrontada, por lo que aumentara el nivel de complejidad.
2. Tal como indica la formula, se trata de que la empresa familiar reduzca el riesgo estructural y ello puede llevarse a cabo por medio de tres procedimientos distintos: disminuyendo la complejidad de la familia, disminuyendo la complejidad de la empresa y desarrollando una estructura de relación entre la familia y la empresa

Los aspectos más relevantes donde se puede observar la complejidad de las empresas familiares de acuerdo con Drake citado por Montiel (2014) son:

1. La cantidad de miembros de la familia que participa en la empresa. Cuanto mayor sea el número de participantes, la intensidad de la relación empresa-familia aumentará.

2. Grado de parentesco. En este sentido, hay que distinguir entre familia nuclear y extendida.
3. Número de horas destinadas por los miembros de la familia a la empresa. Cuanto mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la fuerza de la relación será mayor.
4. Diversidad de funciones y niveles de toma de decisiones en que participen los familiares. En la medida en que los miembros de la familia participan en roles directivos de importancia, la relación empresa –familia será mayor.
5. Uso compartido de espacio físico. Si la familia comparte espacio físico con la empresa, la intensidad de la relación será mayor.
6. Dependencia financiera de la familia en relación con la empresa. En la medida en que la familia depende desde el punto de vista financiero en forma exclusiva de los ingresos provenientes de la empresa la relación será mayor.

Sobresaliendo lo ocurre en el fenómeno de la complejidad de la empresa familiar lo establece Claver, Hipólito, Manchón, y Zaragoza en el (2015) "La complejidad exige modificar la manera tradicional de dirigir la empresa ya que los instrumentos convencionales vinculados a las funciones de planificación y gestión no resultan suficientemente operativos".

Los indicadores de complejidad según Gimeno et al (2009) se clasifican en indicadores de complejidad de la familia e indicadores de complejidad de las empresas.

Indicadores de complejidad de la familia.

Unas de las primeras aportaciones en el estudio de la complejidad familiar, lo inicia Leach (1999) donde describe 2 indicadores de la complejidad familiar la cual se identifica como el ciclo de vida y diferencias de roles:

1. El ciclo de vida es una importante fuerza motivadora, para muchas personas que están al frente de una firma familiar, es firme deseo de defender y perpetuar la empresa.
2. La distribución de roles son los miembros de la familia que están vinculadas entre sí. 1.- salvo excepciones, las definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección, 2. Las definiciones requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez, 3. otras definiciones difieren con relación a las formas de control de la propiedad.

Zaparero y Rodríguez (2004) describen que la complejidad de la familia:

Como un sistema multicóspular, parcialmente aislado del mundo, de un mundo que afecta al sistema pero que no se ve afectado por igual lo define como un sistema complejo y al estudiarla tenemos que diseñar representaciones realísticas, pero no construir modelos científicos si no modelos filosóficos.

Más adelante Stuart considera a la complejidad de la empresa familiar como una dinámica familiar en su aportación (2005) :

Une la complejidad de la dinámica familiar con el dinamismo de la industria, la cual considera ocho principios de la gestión patrimonial la cual adopta como indicadores que se mantienen concentrados en los aspectos más importantes de ello, los cuales son: valores, recursos, comunicación, infraestructura, legados, familia y sociedad y contexto.

Gómez y Gonzalo propusieron dos formas de aplicar los indicadores a las EF la primera, son las que han realizado un protocolo familiar para evaluar en qué medida han ido mejorando su empresa, se sugiere medir su gestión mediante la revisión del

protocolo familiar, y se desarrollan las preguntas base, tomando en cuenta los siguientes datos (2006):

1. ¿Quiénes desarrollan las preguntas? Los propietarios familiares que hayan firmado el protocolo familiar.
2. ¿Quién dirige el desarrollo de las preguntas? La persona guía que se ha sido elegida por los demás miembros de la familia para liderar este proceso desde su inicio.
3. ¿Cuándo deben ser desarrolladas las preguntas? A modo orientativo, conviene que se haga en un año después de firmar el protocolo familiar.
4. ¿Dónde se desarrollan las preguntas? Los propietarios familiares que firmaron el protocolo deben elegir un lugar adecuado en donde todos se sientan cómodos, en lugares como una finca rural, un club o la casa de algún miembro de la familia.
5. ¿Quién realiza la convocatoria? La persona que guía que ha sido elegida para liderar este proceso debe encargarse de convocar a los propietarios familiares, no familiares y directivos que desarrollan el primer módulo para aplicar el cuestionario.
6. ¿Cómo debe ser aplicado el cuestionario? El cuestionario debe ser contestado individualmente y se sugiere disponer como máximo de una hora para esta labor.

Los indicadores de complejidad de la familia, según Gimeno et al (2009) son:

1. El número de personas que componen la familia. Un conjunto grande de personas implica un mayor número de diferencias, de relaciones diversas, de recursos distinta naturaleza. Por ello, a mayor número de integrantes en una familia empresaria, mayor nivel de complejidad, esto es, mayor probabilidad que suceda más cosas de distinto orden.
2. Los diferentes estadios del ciclo vital: Los distintos momentos en los que estén las personas influyen en la complejidad de la familia. El nivel de complejidad que una persona aporta va aumentando en la medida que transita por su ciclo de vida.
3. La cantidad de ramas familiares o número de familias: La complejidad incrementa cuando se intervienen diferentes ramas de familiares, puesto que cada familia o rama de grupo familiar tendrá una lealtad principal hacia su rama y después hacia el conjunto de la familia.
4. Los diferentes roles (en la empresa y la familia) existe mayor complejidad a medida que aumenta el número de roles familiares.
5. Diferencial de experiencias vitales. La complejidad de la familia también se conforma por el conjunto de experiencias vitales, cada persona realiza un determinado recorrido vital que va conformado en su manera de ser, de pensar y actuar
6. Diferencial de intereses: Nos referimos a la diferencia de interés respecto a la relación que la empresa tenga para cada uno de los miembros de la familia.

Tal como describe Gallo (2009) el indicador considerado como:

Ciclo de vida de las empresas familiares han seguido patrones similares en primera, segunda y tercera generación, en los que identificaban con nitidez etapas como la gestación de negocio, su desarrollo, la maduración y revitalización estratégica y la crisis de la organización.

Con gran importancia el indicador de diferencias de roles de la empresa familiar que mencionan Roibal, Almeida, y Pereira (2010) donde el "efecto género en la empresa familiar destacan que en las empresas familiares, históricamente, los roles han estado

perfectamente definidos, los hombres trabajan en la empresa familiar y las mujeres se dedican al cuidado de la casa y de los hijos”.

Roibal, et al (2010) el papel de la mujer en la empresa familiar ha recibido poca consideración y el rol que la mujer desempeña en la empresa familiar ha ocupado un lugar secundario en el estudio realizado. Afirma que la presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar gallega es notablemente inferior a la del hombre.

Indicadores de complejidad de la empresa

Zaparero y Rodríguez (2004) describe que:

La familia empresaria al ser un sistema complejo necesita un modelo teórico para su entendimiento, que deja sin describir muchos detalles de la misma, pero la representa a través de macro variables y las relaciones entre ellos y el sistema.

En la aportación de Etkin (2009) en el aspecto de los indicadores de la complejidad de la empresa menciona que:

La dimensión o escala de la empresa se incorporan al análisis, de esa forma surge un indicador compuesto que relaciona el valor del mercado de la empresa con sus ingresos y constituye uno de los posibles indicadores del potencial de la empresa, el indicador tiene que ver con la fase del ciclo del negocio

Los indicadores de complejidad de la Empresa, según Gimeno et al (2009) son:

1. Números de empleados. Una empresa de 1000 empleados tiene una complejidad mayor que una de 20.
2. Números de centro de trabajo. Una empresa con multitud de centros de trabajo es más compleja que una que tenga un solo centro de trabajo.
3. Su nivel de diversificación de productos. Esta también evidente que cuanto mayor sea la gama de productos o tecnología que maneje la empresa, también será mayor el número de situaciones en la que se verá inmersa.
4. Nivel internacionalización: una empresa fuertemente internacionalizada es más compleja que otra que solo opera localmente.
5. Nivel de cadena de valor: Una empresa que realiza múltiples actividades en la cadena de valor, es mayor que una que está focalizada en pocas actividades.
6. Nivel de conocimiento tecnología. Una empresa intensiva en conocimiento es más compleja que una que realiza tareas rutinarias repetitivas.

Gomez y Gonzalo et al (2006) mencionan los indicadores de gestión para las empresas que no han realizado el protocolo familiar, describe serios pasos que el empresario debe evaluar a medida como ha progresado su empresa en términos de confianza y dirección estratégica.

1 ¿Quiénes realizan el cuestionario? Los propietarios familiares, no familiares y los ejecutivos de la empresa que hayan desarrollado los cuestionarios sobre trampas familiares, confianza y dirección estratégica. 2 ¿Quién dirige el desarrollo de las preguntas? Es recomendable que sea la misma persona guía que lidero el desarrollo de las autoevaluaciones anteriores, siempre contando con la aprobación de los demás miembros de la familia. 3 ¿cuándo debe ser aplicado el cuestionario? Se recomienda que se aplique seis meses después de haber desarrollado autoevaluaciones. 4 ¿Dónde debe ser

aplicado el cuestionario? De común acuerdo, deben de elegirse el lugar donde se sientan cómodos para someterse al cuestionario.

Casos de empresas familiares en Escárcega

En un estudio realizado a las empresas familiares en la localidad de Escárcega, Campeche, utilizando los indicadores de la complejidad de la empresa y de la familia, como punto principal de la investigación, logramos visualizar a profundidad las características de estas empresas familiares. Para este estudio se tomó una muestra de tipo convencional no estadística, aplicado a 100 empresas familiares, de las cuales estos fueron los resultados:

La mayor parte de las empresas familiares son de tipo comercial, tienen una población de 0 a 10 empleados, son (MYPIMES) que solo tienen un centro de trabajo y son pocas las que logran expandirse a otros municipios o estados, estas empresas compran sus productos con proveedores y se dedican a la compra-venta de los mismos, el uso de la tecnología en sus empresas es escasa, existe falta de conocimiento de su uso y la resistencia al cambio, al igual no cuentan con documentos como normas, políticas y procedimientos, es más común el uso de contrato verbal con sus empleados y no son plasmados en documentos.

En estas empresas familiares, tienen un rango de personal familiar activo de 2 a 5 miembros de la familia, algunos hijos de la familia empresaria, iniciaran los estudios básicos y los jóvenes y adultos terminaran sus estudios universitarios, el involucramiento de otros familiares tales como sobrinos, suegros, primos o cuñados es nulo en estas empresas familiares, el diferencial de intereses entre los miembros de la empresa familiar es muy alto, ya que la mayor parte de los hijos buscan sus propios intereses y no la sucesión del negocio o empresa. El valor que representa las empresas para la familia es que les dé un trabajo y un salario.

Estos resultados nos muestran una visión más amplia de cómo están conformadas las empresas familiares en esta localidad, es importante decir que Escárcega está llevando un proceso de crecimiento, sobre todo en este ámbito empresarial. Estos temas son desconocidos para la población, en comparación de otros países como España.

Conclusión

Es importante destacar que las empresas familiares son fuente principal para desarrollar las actividades económicas de un país. Se debe recordar que son generadoras de fuentes de empleo, pero al mismo tiempo, se deben introducir los cambios para que los miembros de la familia, que están a cargo, no lleven una influencia negativa. Si no existe un buen entendimiento entre sus miembros y la gestión de la empresa, estará en riesgo la estabilidad y con peligro de terminar su crecimiento en el mercado o su cierre.

Toda empresa tiene que aplicar las prácticas administrativas en forma eficiente, un entendimiento, respeto y cooperación en el núcleo familiar para el éxito de la empresa. Se debe establecer a mediano y largo plazo, los objetivos que debe cumplir una empresa como tal.

Los miembros familiares deben competir para obtener una promoción o ascenso, esto reduce los problemas familiares, al sentarse las bases de ascensos por calificaciones objetivas, y no por los intereses o presiones que puedan ejercer algunos miembros de la familia.

Es importante cambiar la mentalidad para que los miembros familiares no confundan sus objetivos con los de la empresa.

Por último, es necesario llevar un proceso de la sucesión de este tipo de empresas, para la solución de las controversias que se puedan presentar entre los integrantes de la familia por la propiedad de la empresa.

Bibliografía

- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Are Fernandez, J. J., & Lopez Iglesias, E. (2002). *Novos escenarios para a economia galega*. Galicia: Universidades de Santiago, Servicios de Publicaciones e Intercambio Científico.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem". *Family Business Review*,, 45-58.
- Basco Rodrigo, J. (2006). La investigación en la empresa familiar : " un debate sobre la existencia de un campo independiente ". *La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.
- Basco Rodrigo, J. (2006). La investigación en la empresa familiar : " un debate sobre la existencia de un campo independiente ". *La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.
- Casilla, J. C., Diaz, C., Rus, S., & Vazquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. conceptos, casos y soluciones*. España: Paraninfo S.A.
- Churchill, N. (1986). *Entrepreneurship researsh, directions and methods*. Cambridge: Bellinger.
- Claver, E., Hipólito, C., Manchón, M., & Zaragoza, C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista empresa familiar*, 39-52.
- Donnelley, R. (1964). The family bussiness. *Harvard Bussiness Review*, 93-105.
- Ejecutivo, Redacción Mundo. (14 de Enero de 2016). *Institucionalización, Clave En Supervivencia de Empresas Familiares*. Obtenido de <http://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2016/01/14/institucionalizacion-clave-supervivencia-empresas-familiares>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Fainsod, J. (Sep de 26 de 2011). *Empresas Familiares*. Obtenido de Consultores en Organizaciones de Calidad, S.C.: <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares>
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestion de la empresa familiar en españa*. Barcelona: OmniaScience.
- Gallo, M. A. (2009). *El futuro de la empresa familiar*. Barcelona: Profit Editorial.
- Garcia, J., Perez, M., Sanchez, I., Rodrigo, B., & Jimenez, J. (2007). *Fundamentos en la direccion de la empresa familiar*. Madrid, España: Thomson Editores Paraninfo, S.A.

- Jimeno, A., Baulenas, G., & Coma -Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia*. España: Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresa familiares su direccion y continuidad*. Mexico: Panorama Editorial.
- Gomez, B., & Gonzalo, E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? caminos por recorrer*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- González, J. (2013). Las empresas también empiezan desde abajo. *Empresa Familiar en Mexico: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, 6.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Leach, P. (1999). *La empresa Familiar*. Ediciones Granica.
- Litz, R. (1995). "The Family Business: Toward Definitional Clarity". *Family Business Review*, 71-81.
- Longenecker, J. G., William Pretty, J., Palich, L. E., & Frank, H. (2012). *Administracion de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16a.ed ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Martinez, J. (2011). *Empresas Familiares Reto Al Destino*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Modest, G., & LLaurando, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Montiel, C. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A DE C.V.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Indentidad*. Argentina: Mar del Plata.
- Neubaer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
- Ramirez, F. J., & Ramirez, M. G. (2004). *Hacia Un Paradigma de la Previsión Para la Empresa Global*. Mexico: Printed in Mexico.
- Roger, J., & Urey, H. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Bolivia: La hoguera.
- Roibal, S., Almeida, A., & Pereira, D. (2010). El efecto género en la empresa familiar. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 53.
- Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez , Alberto;. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Sanchez-Crespo, A., Bellver, A., & Sanchez, A. (2005). *Claves legales para su correcta organizacion y su continuidad*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*,, 1-35.

Stuart , L. (2005). *Gestión de patrimonios: Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar .*

Varela, R. (2001). *Inovacion empresarial.* Bogota: Pearson.

Zaparero, M., & Rodriguez, J. (2004). *La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla.* Catedra Prasa.

DESAFIOS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL S.XXI EN ARGENTINA

Edgardo Vaca

Lic. En Economía – Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Titular de la Cátedra Desarrollo Económico y Social, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Natalia Bartolomei

Lic. En Economía, MBA - Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Asistente de la Cátedra Política Económica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas.

María Gisela Veritier

Lic. En Economía, MBA – Universidad Nacional de Córdoba – Profesor Asistente de la Cátedra Desarrollo Económico y Social, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores macroeconómicos más relevantes que influyen en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Argentina, a través del relevamiento de bibliografía relacionada. Se busca analizar cómo el contexto internacional, influirá en la Argentina, en su economía y por lo tanto es sus MIPyMEs, siendo que las mismas representan la principal fuente generadora de empleos en la Argentina.

Palabras Clave

MIPyMEs, Factores Macroeconómicos, China, Brasil, Devaluación, Precio del Petróleo, Commodities

1. Introducción

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra *et al.*, 2007). Argentina no es la excepción, pues según datos del Ministerio de Industria de la Nación, hoy el país cuenta con más de 650.000 MIPyME, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. No obstante, y a pesar de sus muchas contribuciones, las MiPYME están plagadas de altos índices de fracaso y de bajos niveles de rendimiento (Madrid *et al.*, 2007; Jocumsen, 2004; Timmons y Spinelli, 2004). Algunos trabajos desarrollados en el contexto latinoamericano, han puesto de manifiesto que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas son: incapacidad administrativa, baja productividad y bajo o nulo nivel de capacitación (Zevallos, 2003; Palomo, 2005; Dussel, 2004).

En este marco, nos encontramos en un momento de cambio de gobierno y de signo político en donde se produce un giro de la Argentina desde un modelo de desarrollo centrado en el mercado interno, hacia un modelo de desarrollo centrado en el mercado externo en donde a nivel interno, las empresas deben lidiar con una alta inflación y con el estrangulamiento externo que hasta hace un mes, les impedía importar. En tanto que a nivel externo, el mundo se encuentra signado por el enfriamiento de China, la baja de precio del petróleo, caída del precio de los commodities y las proyecciones de crecimiento negativas para Brasil y Latinoamérica.

2. Las MIPyMES en el desarrollo de la economía argentina

No es novedad que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son la base del entramado productivo de un país, y que generan un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario; porque se difunde por toda la sociedad.

En efecto, además de generar riqueza son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales (la UE, los Estados Unidos y Japón, por citar algunos ejemplos exitosos), se han basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo, En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las MIPyMES surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. Hoy el país cuenta con más de 650.000 MIPyME, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Desempeño que fue logrado a pesar de que en más de un período de la historia económica del siglo XX las políticas implementadas atentaron contra la industria nacional en general y contra las empresas de menor dimensión en particular.

En este sentido cabe remarcar que el deterioro del empleo en las MIPyMEs es una de las fuentes principales del empeoramiento de la distribución de la riqueza en Argentina dado una mayor participación de los asalariados en el valor agregado de las MIPyMEs que en las grandes empresas.

LAS MIPYMES ARGENTINAS EN NUMEROS



En materia de inserción externa la información indica que de las MIPyMEs industriales el 51% nunca efectuó exportaciones, el 33% solo lo hizo de modo esporádico, y solo el 16% lo hace como actividad sistemática. Estas cifras nos dan una idea de la existencia de un potencial exportador inexplorado en el segmento de MIPyMEs.

Un nuevo período se abrió a partir del 2003. En el marco de una política macroeconómica orientada a reconstituir el tejido productivo, para asegurar la generación de empleo de calidad, las MIPyMES, haciendo gala de esas ventajas comparativas asociadas a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, han venido mostrando una excelente performance.

2.1. Rasgos más sobresalientes de las MIPyMEs en la Argentina

Las MIPyMEs son agentes económicos con características propias y con lógicas económicas y modalidades de comportamiento altamente específicas e idiosincráticas. Entre estos sobresalen:

- Un alto porcentaje de las MIPyMEs es de carácter familiar, el dueño suele ser la figura con mayor peso, quien concentra la toma de decisiones. Debido a esto se caracteriza a las MIPyMEs por:
 - o centralización en la toma de decisiones,
 - o escasa profesionalidad en la conducción de la empresa,
 - o estructura piramidal con pocos niveles,
 - o relación directa entre dueños y empleados,
 - o barreras para la delegación de funciones y *empowerment*,
 - o difícil separación entre el patrimonio de la empresa y el del dueño.
- Debido a la ausencia de una dirección profesionalizada en general, la conducción de la firma coincide con la del propietario. Las características y atributos del dueño (educación, edad, capacidad de programación estratégica) condicionaran el sendero evolutivo de la firma.
- Gestión muy personalizada del propietario y excesivamente centrada en aspectos de ingeniería de fábrica, en desmedro de aquellas otras relaciones con la organización administrativa y la comercialización, y la dificultad del propietario para obtener información.
- En materia de estructura de capital, son cerradas (no hay movilidad accionaria) y en los hechos actúan como sociedades unipersonales, carecen de sistemas mínimamente colegiados en materia de decisiones, incluso la sucesión de estas empresas es muchas veces una situación traumática.
- Imperfecto acceso al mercado de capitales
- Insuficiente escala de producción y distribución
- Dificultad para obtener acceso a recursos humanos calificados
- Imperfecta comprensión de los efectos que los cambios en las regulaciones macro provocan sobre el desarrollo de la empresa.
- Estos empresarios en general, se basan más en su visión estratégica que lleva a la acción, que en la planificación formal, esto significa que se basan en su intuición. Esta es una de las razones por la cual ante una situación similar cada MIPyME toma diferentes estrategias.

Sabemos además, por la experiencia acumulada, que los empresarios prefieren creer que no afrontarán problemas serios durante la vida de sus empresas, y por ende no se preparan para sobrellevar contingencias, ocultan la situación real, minimizan inicialmente esta situación y por último al no poder encontrar una solución, buscan un culpable sin reconocer su responsabilidad.

Una de las consecuencias de lo detallado precedentemente es la falta de planificación que existe en nuestras empresas. Este tema será abordado con profundidad a lo largo del presente trabajo.

2.2. Evolución general de las MIPyMEs en la Argentina

Las MIPyMEs en el periodo 1960 – 1980

Durante la década del 60, momento en cual tuvieron su auge las empresas industriales en la Argentina, las MIPyMEs se desarrollaron bajo un sistema de proteccionismo.

Con el modelo instaurado por los gobiernos autoritarios en los '70, que permitió la apertura de la economía, se produjo un enfrentamiento entre estas MIPyMEs “protegidas” y las empresas que emergían con capitales del exterior, que obtenían ventajas sobre aquellas debido a la tecnología, menores costos, calidad, etc. De modo que estas empresas, habituadas a desarrollarse en un mercado cerrado con clientes cautivos, no tuvieron, en muchos casos, la iniciativa para tomar acciones destinadas a mejorar su performance frente a los productos que ingresaban sin restricciones.

En esta etapa la rentabilidad y la competitividad de las firmas dependió más de factores exógenos a ellas, tales como la protección arancelaria, los subsidios u otras formas de ayuda estatal que de la capacidad de las propias empresas por aumentar su productividad, disminuir costos e introducir nuevos productos. En las décadas del '60 y '70 el número de empresas MIPyMEs crece con la demanda interna y en los 80 disminuye con la recesión (etapa de subsistencia de las MIPyMEs).

Las MIPyMEs en la Convertibilidad, década del '90

La transformación de inicios de los '90 definió nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica generaron un marco que planteó nuevas demandas de competitividad para las MIPyMEs. La convertibilidad cambiaria, la apertura comercial y las reformas promercado cambiaron completamente las reglas de juego. El esquema de organización productiva es abierto a la competencia externa, más desregulado y sin empresas públicas.

La lógica de funcionamiento de la economía Argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteraron el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivos en el ámbito internacional. En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómico predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las MIPyMEs. Asimismo la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones opera negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica.

El desarrollo de una base de negocio sujeta a un acelerado proceso de apertura mal implementado ya que se llevó a cabo con tipo de cambio bajo, imperfecciones del mercado de capitales y un marco de políticas competitivas escasamente evaluado y articulado, generó una exposición extrema a la competencia internacional. Como resultado se observa un quiebre masivo de la producción pasándose al ensamblaje de piezas importadas.

Las MIPyMEs en el Modelo Productivo – del 2000 hasta 2015

La corrección del atraso cambiario fruto de la maxidevaluación del 2002 generó un nuevo escenario con perspectivas interesantes en el sector de sustitución de importaciones. Inicialmente se presentaron obstáculos como la falta de insumos de origen local o el hecho de que gran parte del tejido productivo local había sido destruido.

A partir del 2007 con el inicio de la inflación el ciclo evolutivo de las MIPyMEs comenzó a diferenciarse del de las grandes empresas. Los incrementos de los costos de producción comenzaron a ser descargados en los precios de ventas deteriorándose progresivamente la competitividad interna y externa de estas empresas, perdiendo participación en el mercado interno a favor de las importaciones.

El financiamiento cumple un papel importante en estas empresas. Siempre fue de difícil acceso para las mismas dado que tanto el estado como las instituciones financieras imponen numerosas barreras y exigencias para obtener créditos que les permitan crecer estructural y tecnológicamente. Debido a esto, en la actualidad existe una desaceleración en el crecimiento de infraestructura.

La carga impositiva tampoco ayuda, ya que el gobierno presiona cada vez con mayor dureza sobre estas empresas y los proyectos elaborados para éstas no son sancionados con celeridad, produciendo una demora en las posibilidades de mejor posicionamiento ante los fenómenos económicos y políticos.

Los microemprendimientos y las pequeñas empresas se encuentran en peor condición para afrontar los conflictos mencionados. Esto se debe a su menor capital, escasos recursos para adaptarse a los cambios tecnológicos, etc., que lleva a que muchas de estas empresas se encuentren dentro de la economía informal, integrando el cada día mayor número de MIPyMEs que desaparecen.

3. Las MIPyMEs en el Nuevo Escenario Nacional e Internacional – del 2016 en adelante

Argentina se encuentra en un momento de cambio de gobierno y de signo político en donde se produce un giro de la Argentina desde un modelo de desarrollo centrado en el mercado interno durante los últimos 12 años de gobierno kirchnerista, hacia un modelo de desarrollo centrado en el mercado externo en donde a nivel interno, las empresas deben lidiar con una alta inflación y con un estrangulamiento externo que se está intentando sortear.

Una de las herramientas que poseen los empresarios y emprendedores para observar el contexto, es el análisis PESTEL, dentro del cual se incluyen todas las variables del macroentorno que afectan la situación actual y al ser imposible tener en cuenta absolutamente todas, el empresario debe tener en cuenta aquellas que son absolutamente imprescindibles de seguir, dado que su evolución son determinantes en el desarrollo del negocio.

Lo que sí podemos determinar a la hora de realizar dicho análisis macro, es que nos encontramos ante la inminente llegada de un Huracán dado que al igual que los fenómenos climatológicos, se han conjugado ciertos disturbios “atmosféricos”, “vientos” y “temperaturas” que llevarán a que una tormenta tropical corra el riesgo de transformarse en un huracán. Dichos disturbios económicos, se presentan tanto en el contexto internacional como nacional, y según como nos encontremos preparados, saldremos airosos o heridos del temporal.

3.1. Contexto Internacional

El Descenso del precio de todos los commodities desde fines del 2014, es un duro golpe para América Latina (en Venezuela las exportaciones caen más de 50 por ciento, en Brasil un 25 por ciento, en Argentina 17 por ciento, en Chile más de 15 por ciento). Las razones son:

1. El 16 de diciembre de 2015 La FED subió las tasas de interés por primera vez en casi una década. El banco central de los EEUU aumentó en un 0,25% los tipos de referencia (desde un mínimo histórico en torno al 0%, al comprobar una mejora en la actividad económica y el empleo norteamericano). El mayor rendimiento de los activos americanos, hace que exista una mayor demanda de dólares, reforzando los flujos de capital hacia Estados Unidos, poniendo más presión sobre las monedas de los países periféricos (al apreciarse el dólar a nivel mundial), enfriando la economía mundial, provocando un descenso de monedas y commodities.
2. Producción de shale-oil en EE.UU. que le permitió reducir drásticamente las importaciones de petróleo. Esto generó una sobreoferta del mismo a nivel mundial que hizo hundir su precio. El precio del petróleo es un precio clave en la producción de todos los bienes en la economía y en los commodities especialmente. En la agroindustria tiene un impacto más que notorio. En toda la cadena de producción del agro (siembra, cosecha, transporte al puerto y centros urbanos), el gasoil es uno de los principales insumos. Esta baja en los costos de producción, presiona a la baja de los commodities.
3. Desaceleración de China. Si bien China es un país importador neto de commodities y el nuevo contexto favorece a su economía (de hecho lleva ahorrados 460 millones de dólares por año, según cálculos de Goldman Sachs, de los cuales 320 millones se deben al abaratamiento del petróleo y el resto a otras materias primas), se vio impactado en forma indirecta porque muchos países emergentes compradores de productos chinos redujeron notoriamente sus importaciones ante el nuevo contexto, afectando las exportaciones de éste gigante, las cuales cayeron un 8 por ciento hacia fines de noviembre de 2015: Los 27 países de la UE ampliada son los que compran el mayor volumen de productos chinos, luego siguen EE.UU., Japón y Corea del Sur. Estas economías se encuentran en períodos de bajo crecimiento o estancadas desde el 2008 cuando arrancó la crisis internacional. China concentra en la actualidad un 25 por ciento del PBI mundial, según estimaciones del Banco Mundial, y un menor crecimiento de ésta potencia repercute en el resto de las economías. En especial, en las que dependen de su consumo de materias primas, como las de América latina.

A su vez, a fin de depender en menor medida de las fluctuaciones del mercado externo, el gobierno chino comenzó a implementar medidas que dinamicen el mercado interno, a fin de que se transforme en el motor del crecimiento. El país posee 1300 millones de personas, unos 700 millones viven en la ciudad y 600 millones en el campo. El gobierno incentiva el movimiento de la gente que viven en zona rural hacia zonas urbanas con créditos y otras asistencias. Se estima a su vez, que la clase media en las ciudades es de 350 millones de habitantes. Es decir, el mercado interno chino posee un potencial enorme.

4. Brasil se encuentra en su peor recesión en 26 años, con una contracción del PBI del 3.8% con destrucción de 1.5 millones puestos de trabajo (desempleo golpea al 7,6% cuando en el 2014 era de 5%), en un contexto donde no sólo no se crean nuevos puestos sino que habrá más destrucción de los actuales dado que el FMI pronostica que éste año caerá un 3.5% más. A la baja en el precio de los commodities, se le suma la devaluación del real en un 80% interanual, aumento de tasa de interés (del 10% al 14,25%) encareciendo el crédito, recorte de gasto público y aumento de impuestos (a los combustibles y transacciones financieras) lo que llevó a un aumento de la inflación cercana al 11% anual impactando negativamente en el consumo. A su vez, la deuda pública representa casi un 4% del PBI ocasionando una mayor erosión fiscal, por lo que a Brasil se le suma además del ciclo recesivo mundial, las políticas aplicadas por el gobierno de Dilma.

3.2. Contexto Interno

1. Argentina se encuentra en un momento de giro de su política económica de un modelo de mercado interno hacia un modelo de mercado externo en función de las medidas tomadas y aplicadas por Macri desde el 10 de diciembre de 2015: apertura del cepo cambiario, eliminación de las retenciones a la exportación de productos agropecuarios, eliminación a los cupos de exportación de carne, baja de 5 puntos en las retenciones a la soja, eliminación de los encajes para el ingreso de capitales especulativos, apertura comercial a las importaciones, devaluación de la moneda en un 40%.

Esta apertura del mercado en un contexto internacional donde el Huracán descargará toda su furia, impactando en una recesión ya estimada por el FMI en el 1% para el año 2016. El escenario de baja de precio de los commodities y suba de tasas del FED se manifiesta en menores exportaciones y menores capitales para la región, presionando a la devaluación de las monedas que impactan en el consumo.

A su vez, nuestro país está sufriendo la crisis brasileña a través del canal comercial ya que enviamos hacia este el 18,5% de las exportaciones argentinas al mundo y el 42% de las exportaciones argentinas de manufacturas industriales (más del 75% de las exportaciones argentinas a Brasil son MOI - manufacturas de origen industrial). La pérdida de exportaciones hacia el país vecino rondaría para el año 2015 en 5 puntos, y si se cumplen las predicciones del FMI para el 2016, perderíamos 5 puntos más.

El golpe sobre la economía de Córdoba es directo: Si se analiza la composición de lo que se exporta a Brasil, puede verse que los impactos de su recesión sobre la economía cordobesa ya que el 45 por ciento de las exportaciones bilaterales realizadas desde nuestro país corresponden a vehículos y autopartes. La devaluación llevada a cabo por el gobierno de Macri, no llega a ser suficiente para compensar la pérdida de valor de la moneda brasileña, en tanto que en el país, la elasticidad de las exportaciones está más relacionada con el sector externo que con el tipo de cambio.

¿Y cómo influye además la devaluación en los sectores industriales? Argentina posee una estructura productiva desequilibrada, en donde los sectores relacionados al agro, son competitivos internacionalmente y son los que generan las divisas en concepto de exportación, en tanto que los sectores industriales no lo son y poseen una estructura de costos que depende de los insumos importados, por lo tanto, necesitan las divisas para producir. Dadas las menores exportaciones, Argentina también perdió todo el saldo comercial en el año 2015, deteriorándose las reservas del Banco Central a fin de sostener el consumo y no devaluar. La devaluación, traerá dólares pero no los suficientes para revertir éste saldo. Asimismo, para

aquellas empresas que no exporten y que demanden insumos importados, su estructura de costos se encarecerá, acentuando la recesión y trasladándolos a los precios, aumentando la inflación.

4. Desafíos que se imponen para las Pymes

El desafío que presenta éste contexto, puede ser sorteado con la creación de valor agregado a través de estrategias de tal manera que ésta permita a la empresa alcanzar el éxito y obtener trayectoria en sus industrias respectivas.

Este campo en específico ha sido objeto de diversos debates en la comunidad académica dedicada al estudio de la empresa. Algunos estudiosos ven a la estrategia como una serie de objetivos, una guía de un curso de acción futura, otros la ven como la respuesta a un ¿cómo? y otros como un plan que involucra todos los factores de la empresa. No obstante, existe un consenso generalizado en el que la estrategia se define de acuerdo con un análisis del entorno de la empresa y sus factores internos, y que responde a los cambios que pueden surgir en éstos.

Sun Tzu, estrategia chino que otorga una definición desde el punto de vista de la guerra, decía que “la estrategia es simplemente una cuestión de vida o muerte”, que en otras palabras se referiría a ésta como un método de supervivencia empresarial que conduce a la seguridad o ruina.

La estrategia es la forma de revelarse contra el mundo y sus variables. La estrategia es pensar, repensar, diseñar planes de acción, formular, reformular, es decir, crear los pilares en los que se apoyará una emprendimiento, una empresa. La estrategia se encuentra en permanente cambio, dados los diferentes contextos. Si la estrategia no se adapta a las cuestiones del entorno, puede hacer naufragar a la organización.

De éste modo, es y dado el Huracán es urgente la redefinición de la estrategia para que en un contexto como el actual, se pueda generar valor agregado transformando las amenazas, en oportunidades.

5. Bibliografía

- Ackoff, R.L. (1972): Un concepto de planeamiento de empresas, Limusa-Wiley, México.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BCRA (2001). *Las MIPyMEs y el mercado de crédito en la Argentina* (Inf. Tec.)
- Beaver, G. (2003): "Management and the Small Firm", *Strategic Change*, vol. 12, pp. 63-68.
- Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000): "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, pp. 29-41.
- Carland, J.C. y Carland, J.W. (2003): "A Model of Entrepreneurial Planning and its Effect on Performance", paper presented at the ASBE Annual Conference, Building Bridges to the Future, Houston, Texas.
- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, Documento de Trabajo N° 79, CEPAL, Buenos Aires. (1989): *Primeras reflexiones acerca de la creciente importancia de las plantas pequeñas y medianas en las estructuras industriales. Crisis productiva, cambio tecnológico y tamaño de las plantas*.
- Kantis, Hugo (1996): *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Documento de Trabajo N° 73, CEPAL, Buenos Aires.
- MINISTERIO DE ECONOMIA (2000). *Fundamentos de la nueva política para la micro, pequeña y mediana empresa* (Inf. Tec.). Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Palomo, M. (2005): "Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs", *Ingenierías*, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.
- PUPPO, G. Jose Maria; Bezchinsky. (2003). *Nuevos enfoques de plicas PyMEs en Argentina*. En B. Kosacoff (Ed.), *Componentes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo*. Buenos Aires: Ministerio de Economía /CEPAL.
- SCIAN (2003): *Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
- Sexton, D.L. y Van Auken, P. (1985): "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", *Journal of Small Business Management*, 23, pp. 7-15.
- YOGUEL, G. (1996). *Reestructuración económica, integración y PyMEs: el caso de Brasil y Argentina*. En J. Katz (Ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Yusuf, A. y Saffu, K. (2005): "Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no. 4, pp. 480-497.
- Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). "The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources". *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.

ENTENDER LOS COMPORTAMIENTOS EN LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS NEUROCIENCIAS. HACIA EL ANÁLISIS DE LA NEUROECONOMÍA

André Gérald Destinobles

Facultad de Economía Internacional
Universidad Autónoma de Chihuahua
agerald@uach.mx

Julia Hernández Aragón

Facultad de Economía Internacional
Universidad Autónoma de Chihuahua
jharagon@uach.mx

"El hombre ha adquirido enormes conocimientos sobre el mundo inanimado, pero su conocimiento de sí mismo no ha seguido una aceleración idéntica y maneja, hoy en día, con plena ignorancia del funcionamiento de su subconsciente, un poder de destrucción considerable "(Henri Laborit).

RESUMEN

La empresa que sólo existe por, con, y para los seres humanos -aún cuando a veces lo olvidamos- es un buen campo de este funcionamiento a menudo inconsciente. Basta consultar los estudios sobre el estado general actual de la motivación, de informarse sobre todos los casos de conflictos, de malestar en el trabajo, etc. para entender que no basta ser uno mismo un ser humano para saber cómo interactuar con otros seres humanos. Y eso que uno sea dirigente, gerente o empleado. La mayoría de las veces, la regulación relacional en empresas e incluso la gestión, se llevan a cabo de manera empírica e intuitiva. Las representaciones, el marco de referencia, la experiencia personal de cada uno, SU verdad, termina convirtiéndose en LA verdad. Esto se traduce con frecuencia en relación de fuerzas, en juegos de poderes y de influencia, en malentendidos. Entonces, en la medida en que las neurociencias están interesadas en la toma de decisiones, -es decir, ¿cómo tomamos nuestras decisiones? ¿a que se debe que a veces hay conflictos en nuestro cerebro?- tanto ciencias como la ecología del comportamiento, la psicología, la economía, etc, como actividades de diferentes índoles, mercadotecnia, empresas, etc. son todas interesadas por sus nuevos descubrimientos. Cualquiera que sean los procesos de decisiones, deben ser iniciados desde el sistema nervioso y el cerebro. Un mejor entendimiento del cerebro y sus mecanismos nos pueden enseñar sobre los fundamentos de las decisiones económicas, sobre el comportamiento de los trabajadores. A continuación, realizamos una breve introducción a la neurociencia y en donde, hablaremos del cerebro, no en el plano medical , sino en el plano del comportamiento. El enfoque que abordaremos es el de neurocognitivo comportamental.

PALABRAS CLAVES: Neurociencia, Neuroeconomía, Empresas, Toma De Decisiones

I. INTRODUCCIÓN

La empresa que sólo existe por, con, y para los seres humanos -aún cuando a veces lo olvidamos- es un buen campo de este funcionamiento a menudo inconsciente. Basta consultar los estudios sobre el estado general actual de la motivación, de informarse sobre todos los casos de conflictos, de malestar en el trabajo, etc. para entender que no basta ser uno mismo un ser humano para saber cómo interactuar con otros seres humanos. Y eso que uno sea dirigente, gerente o empleado. La mayoría de las veces, la regulación relacional en empresas e incluso la gestión, se llevan a cabo de manera empírica e intuitiva. Las representaciones, el marco de referencia, la experiencia personal de cada uno, SU verdad, termina convirtiéndose en LA verdad. Esto se traduce con frecuencia en relación de fuerzas, en juegos de poderes y de influencia, en malentendidos...

Grosso modo, todo lo anterior constituye una cantidad enorme de energía y de rendimiento que se pierden para la empresa; y dolorosas formas (modos) de aprendizaje para todos, en lugar de ser gratificante y motivador.

En la medida en que las neurociencias están interesadas en la toma de decisiones, -es decir, ¿cómo tomamos nuestras decisiones? ¿a que se debe que a veces hay conflictos en nuestro cerebro?- tanto ciencias como la ecología del comportamiento, la psicología, la economía, etc, como actividades de diferentes índoles, mercadotecnia, empresas, etc. son todas interesadas por sus nuevos descubrimientos. Cualquiera que sean los procesos de decisiones, deben ser iniciados desde el sistema nervioso y el cerebro. Un mejor entendimiento del cerebro y sus mecanismos nos pueden enseñar sobre los fundamentos de las decisiones económicas, sobre el comportamiento de los trabajadores. A continuación, realizamos una breve introducción a la neurociencia y en donde, hablaremos del cerebro, no en el plano medical, sino en el plano del comportamiento. El enfoque que abordaremos es el de neurocognitivo comportamental.

II. NEUROCIENCIA

La neurociencia es un enfoque multidisciplinario.... y se puede definir como el análisis de los mecanismos cerebrales que se encuentran en la base de las decisiones de las personas....

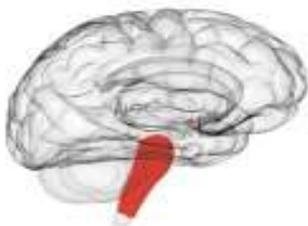
Según los nuevos estudios, en nuestro cerebro tenemos (100 mil millones (100 000 000 000) =(100 Gigas)) de neuronas y cada neuro está relacionada con otros 10 mil neuronas, por lo tanto, tenemos (1 millón de milliard (1 000 000 000 000 000) (1Peta)) de conexiones en el cerebro....por ello que antes era imposible explicar las cosas ... hoy en día, las neurociencias están descubriendo ciertas cosas, pero se recomienda ser muy humilde porque aún falta mucho que descubrir....

Didácticamente hablando, se presenta el cerebro con 4 territorios (zonas): los 3 territorios automáticos (reptilianos, paleo-límbicos y neo-límbicos) y el territorio adaptativo (pre-frontales) y es con estos territorios que tomamos diariamente los 5000 y 6000 decisiones (según estudios americanos)....

CARACTERISTICAS DEL CEREBRO¹

a) Garantizar la supervivencia individual con el medio

Es el papel del centro de toma de decisiones más arcaico. Tiene la función de velar por los instintos de vida y la supervivencia. Su objetivo es perpetuar la especie. Facultad desarrollada por los reptiles. De ahí el nombre de "territorios de reptil" del cerebro.



Este centro es quien toma las decisiones de forma espontánea frente riesgos la percepción para la supervivencia. Se expresa a través de:

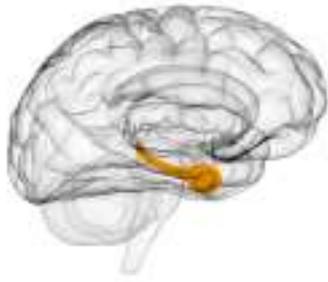
- estrés.
- la ansiedad, la ira, el desaliento.

b) Organizar la supervivencia colectiva

La función de este centro de decisión arcaica es doble. En primer lugar, organizar la supervivencia colectiva. En segundo lugar, regular las relaciones sociales. Su objetivo: limitar la depredación entre individuos de la misma especie y las luchas de poder. Para lograr esto, se fija la posición de cada uno en un grupo. Este es el legado de los primeros mamíferos que viven en manadas. En el corazón de los territorios cerebrales paleolímbicos del cerebro.

¹ Lo que a continuación se expone ha sido obtenido de la siguiente liga: Fuente:

http://www.neurocognitivisme.fr/fr/notreapproche/index.php?doc_id=254



Este centro decide espontáneamente frente la percepción de relaciones de fuerzas instintivas. Se expresa a través de:

- La confianza intrínseca en si misma.
- Las relaciones de poder.
- la agresividad, la desestabilización.
- la ansiedad difusa , la culpa crónica.

c) Vivir en la interacción con su entorno

El tercer tiendas del centro de toma de decisiones en el nacimiento de conocimientos, experiencias y emociones. Constituye la sede de nuestro carácter, nuestros valores y la intolerancia, nuestras motivaciones y nuestros bloques. Su objetivo: facilitar la existencia. Es por eso que está especializada en el tratamiento de la adquirida y la automatización. Es común a todos los mamíferos superiores, que tiene sus raíces en los territorios neolímbicos del cerebro.



Este centro es quien toma las decisiones de forma espontánea ante el aprendizaje y experiencias (valores idealizados, aversiones, recompensa / castigo)

Se expresa a través de:

- preferencias o aversiones. Y
- embalaje y automatización.
- Emociones

- La vergüenza, el desprecio, disgusto
- El miedo al fracaso, la ansiedad anticipatoria
- El dolor moral.

d) Administrar la complejidad y lo desconocido

El cuarto centro de toma de decisiones es la sede de nuestra inteligencia superior. Específico para los seres humanos. Dibuja en los conocimientos adquiridos, los elementos necesarios para montar y encontrar soluciones a situaciones desconocidas o complejas. Su objetivo: adaptarse al entorno. Se concentra en las áreas prefrontales del cerebro.



Este centro es quien toma las decisiones de forma espontánea ante la novedad y la complejidad de una situación. Se expresa a través de:

- la serenidad.
- la opinión personal, el paso atrás, pensando.
- la adaptación al cambio.
- Innovación y creatividad.

Grosso modo, todo lo anterior nos va permitir entender la reacción de resistencia al cambio...que es uno de los problemas del humano, hoy en día, frente a la complejidad, así , las Neurociencias ofrecen conocimientos cada vez más precisos que cambian la visión sobre el humano y la empresa:

- Hoy en día, las neurociencias prueban científicamente la conexión entre estado emocional, bienestar social, desarrollo cognitivo y rendimiento humano, y por lo tanto de la empresa.
- Ayudan a entender mejor algunos de nuestros automatismos biológicos, de superarlos o de utilizarlos de otra manera.
- Permiten comprender mejor los recursos y los filtros de la inteligencia humana en la conducción de las empresas.
- Así, nos llevan a reflexionar y pensar la organización y la colaboración de una manera diferente.

- Permiten cambiar el punto de vista que se podría tener sobre los seres humanos en general, y sobre los humanos que, sobre todo, nos rodean en una situación profesional.

Y además proporcionan información valiosa sobre:

- El funcionamiento de la inteligencia humana:
- Las estrategias de resistencia al cambio, de defensa, los patrones de adaptación, de evolución
- Las fuentes y mecanismos de motivaciones
Cuales son los motores y los frenos humanos, ¿cuáles son los ambientes estimulantes y los marcos limitantes, ¿cuáles son los elementos necesarios para mantener / a estimular la motivación, centro de las preocupaciones de la compañía y del gerente.
- El lugar y la importancia de la emoción

Las neurociencias nos dice cómo sustentan nuestros funcionamientos:

- los Aprendizaje
- La memoria
- la Cohesión
- la Toma de decisiones (sin emoción, se ha demostrado que no se puede tomar una decisión racional)
- La motivación
- La manera de interactuar socialmente y colaborar

La colaboración y el altruismo como anclas biológicas chocan con las creencias de los defensores del *homo-economicus*, pero son, sin embargo, una realidad de nuestra humanidad. Las Neurociencias nos muestran la importancia y la articulación, para el animal humano, de las relaciones sociales, de la emoción, de la empatía, de la gratitud, de la solidaridad.

Muchísimas mas contribuciones podrían ser citados, los pocos elementos mencionados arriba es solo un panel reducido, incompleto e imperfecto. Lo que, sin embargo, se puede añadir es que es realmente emocionante poder acompañar, hoy en día, a las empresas que lo deseen en un proceso de cultura humanista y de organización colaborativa, gracias a ese soporte fantástico que son las neurociencias.

III. EXTENSIONES DE LA NEUROCIENCIA, HACIA LA NEUROECONOMÍA, COMO ÁREA DE LA ECONOMÍA EXPERIMENTAL

Está visto que somos nuestras neuronas, y que a partir de ellas funcionamos. Pero, ¿qué sabemos de ellas? Las neuronas son células nerviosas, es decir, parte del sistema nervioso cuya actividad en nuestra vida mental la realiza nuestro cerebro. Por lo cual, es necesario, nutrir a nuestras neuronas, alimentarlas, estimularlas, intensificar su actividad, en cualesquiera de las actividades que realicemos. El área abocada a realizar su estudio es la neurociencia, la cual se entiende como aquella que vendrá darnos la comprensión de la estructura y organización funcional del sistema nervioso, y de esta disciplina se derivan muchas más. La que corresponde para abordar lo que en este artículo se habla es la neurociencia cognitiva, la cual está relacionada con los procesos de pensamiento, de percepción, de memoria, de atención, etc., sobre las bases neuronales de la cognición (intelectuales).

Ahora bien, pero, ¿qué es la neuroeconomía? De acuerdo con Giorgio Coricelli y Rosemarie Nagel (2011), la neuroeconomía es un nuevo campo de estudio que integra la economía, la psicología y la neurociencia. La utilización de neuroimágenes, registros de actividad unicelular y otros métodos de la neurociencia ha permitido el estudio de las correlaciones entre los conceptos básicos de economía y de psicología y la actividad neuronal. Ejemplos de esta investigación en neuroeconomía son los estudios sobre la base neuronal del riesgo y la incertidumbre, la elección intertemporal (presente frente a futuro), la negociación, la competencia y el altruismo. Asimismo, se puede mencionar que el objetivo de la neuroeconomía es establecer sólidas bases neurobiológicas del comportamiento económico. Ello a partir de realizar estudios experimentales del comportamiento humano y, específicamente, en cuanto a la toma de decisiones de índole económico, referente a nuestra ciencia, pero que influye en la cotidianeidad de nuestras vidas, porque en cada momento nos encontramos tomando decisiones, expuestos al funcionamiento de nuestras neuronas en nuestro cerebro, como resultado de estímulos, de incentivos que nos llevan a tomar una decisión y no otra, a elegir, a tener limitantes o no, ante esa toma de decisiones, a realizar una actividad u otra, entre otras cosas.

Puede mencionarse también que ante el quehacer de los agentes económicos como los productores (empresas o negocios) y consumidores (sociedad, público en general), es como van apareciendo algunas variantes de la neuroeconomía, dados los tipos de toma de decisiones que se llevan a cabo, tales como la neuroética, el neuromarketing, globoeconomía, globocomunicación, globomarketinkg, etc. (Camacho León, 2006).

Entonces, más allá de la economía convencional, y bajo la batuta de la economía experimental, es como se da cabida a la neuroeconomía, que rescata las sensaciones, las emociones y las percepciones que se experimentan en y con cada toma de decisiones, como partícipes de la

sociedad, como partes del todo, como portando la vestidura de agentes económicos – productores, consumidores, sector gobierno, sector externo, sector financiero, etc.-, en un ambiente bajo incertidumbre y corriendo los riesgos habidos y por haber en una realidad que va más allá de los supuestos bajo los cuales modelizamos. De esto se trata la neuroeconomía, de hacer partícipes a la neurociencia con la ciencia económica, pero, sobretodo, de ejercitar a nuestras neuronas, para dar cabida a la chispa que día a día nos alimenta, que nos electriza al tomar decisiones en un mundo dinámico y complejo del cual formamos parte.

Continuando con la dimensión en que funcionamos a partir de nuestras neuronas y de que podríamos tomar decisiones a partir de ellas, y no solo a partir de análisis racional, sino ante incentivos o estímulos emocionales, y de percepciones. Es así como asumimos que la toma de decisiones algunas veces entendidas en la economía convencional como que se realizarán desde la dimensión racional, muchas de las veces no es así. Por lo tanto, ante ciertos estímulos reaccionamos, ante los efectos emocionales provocados o intrínsecos reaccionamos y elegimos, tomamos decisiones.

Por ejemplo, si un agente económico, dícese de un consumidor X, que va predispuesto a adquirir un determinado producto Y, más allá del precio o del monto que posea para adquirirlo, el consumidor, podrá adquirir un producto Z, ante sus emociones, su estado de ánimo: Pensaba comprar alimentos como para preparar una ensalada, y en cuestión de minutos –sino es que segundos- su sistema nervioso recibe y percibe el mensaje de que no necesita algo saludable sino azúcar, que le eleve el estado de ánimo decaído por algún factor de agresión, enojo, frustración, tristeza, -entre otros-, y es así como este consumidor terminará comprando donas de azúcar escarchadas de azúcar.

Y en este ejemplo tan sencillo, puede evidenciarse la toma de decisiones que implica un costo económico alto, no un costo monetario, sino el costo en el cual ha decidido abandonar la parte irracional para irse a la parte emocional. Lo mismo cabe en algunas ocasiones, para las decisiones que tienen que ver como adquirir una casa, comprometerse en el trabajo, ser productivo intelectualmente hablando, proponer/aceptar el matrimonio, tener o adoptar un hijo, etc. Todas decisiones, que se toman emocionalmente, que tienen efectos económicos, pero tomadas emocionalmente.

Entonces, si la neuroeconomía es un nuevo campo de estudio que integra la economía, la psicología y la neurociencia (Giorgio Coricelli y Rosemarie Nagel, 2011), y que los estudios sobre la base neuronal del riesgo y la incertidumbre, la elección intertemporal (presente frente a futuro), la negociación, la competencia y el altruismo, son los elementos fundamentales de esta neuroeconomía como proceso de investigación. Es decir, es aquella que rescata las sensaciones, las emociones y las percepciones que se experimentan en y con cada toma de decisiones, como partícipes de la sociedad, como partes del todo, como portando la vestidura

de agentes económicos –productores, consumidores, sector gobierno, sector externo, sector financiero, etc.-, en un ambiente bajo incertidumbre y corriendo los riesgos habidos y por haber en una realidad que va más allá de los supuestos bajo los cuales modelizamos.

Y es aquí donde se tiene cabida para tratar de explicar –mediante neuroimágenes, por ejemplo- las decisiones emocionales que empujan a los agentes económicos a tomar decisiones, sobre qué producir, para quién producir, cómo producir, dónde producir, que va aparejado de qué consumir, de quién consumir, de qué manera consumir y dónde consumir.

Existe un largo camino por recorrer, la neuroeconomía como parte de la economía experimental está haciendo mucho desde el 2011, aún falta mucho por recorrer, mucho por descubrir, pero sin lugar a dudas la población, como agente económico tenemos mucho que proporcionarle, mucho que decirle para buscar soluciones de cómo y cuándo ejercitar las neuronas, o qué detona el sistema nervioso de nuestro cerebro. Hay un inicio, todos nos abocamos a utilizar nuestro cerebro –unos los utilizan más que otros-, y con la neuroeconomía se hará mucho: “Si entiendes, las cosas son como son; si no entiendes, las cosas son como son” (Proverbio Zen).

¿Aplicará este proverbio para la neuroeconomía? Tú decides.

LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA

Ana Luisa González Arévalo.

Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

analuisa102002@yahoo.com.mx

Resumen.

El presente trabajo aborda las características actuales más importantes que presenta la industria manufacturera en México.

La hipótesis principal a desarrollar es la siguiente:

La manufactura presenta un desafío que tiene que enfrentar, es el proceso de desindustrialización en términos generales, y su tasa de crecimiento en el último lustro en promedio ha sido muy débil, sin embargo, este sector es un receptor importante de inversión extranjera directa. Este tipo de recursos se orientan en especial a la fabricación de equipo de transporte, donde se localizan importantes empresas armadoras automotrices de marcas con mucho prestigio a nivel mundial.

Palabras clave: Desindustrialización, industria manufacturera, exportaciones, importaciones.

1. La industria manufacturera.

La industria manufacturera mexicana ha tenido que enfrentar en los últimos años, las dos crisis de inicios del presente siglo —la crisis económica y financiera internacional (2008-2009) y la crisis de la zona del euro (2009-2013) — han sido las de mayor envergadura desde la Gran Depresión de los años treinta por su intensidad, impactos económicos y sociales, y duración. Asimismo, estas crisis y sus efectos no solo han puesto nuevamente de manifiesto la incapacidad de la gran mayoría de las instituciones públicas y privadas o de actores del mundo académico para anticiparlas, identificar desequilibrios insostenibles y prevenir los riesgos inherentes al sector financiero. (Bárceñas, 2015: 15).

En efecto, se puede observar una caída en su tasa de crecimiento del sector manufacturero de -8.2 para el año 2009, cuando se presenta la crisis a nivel mundial. Ver cuadro 1 y gráfica 1.

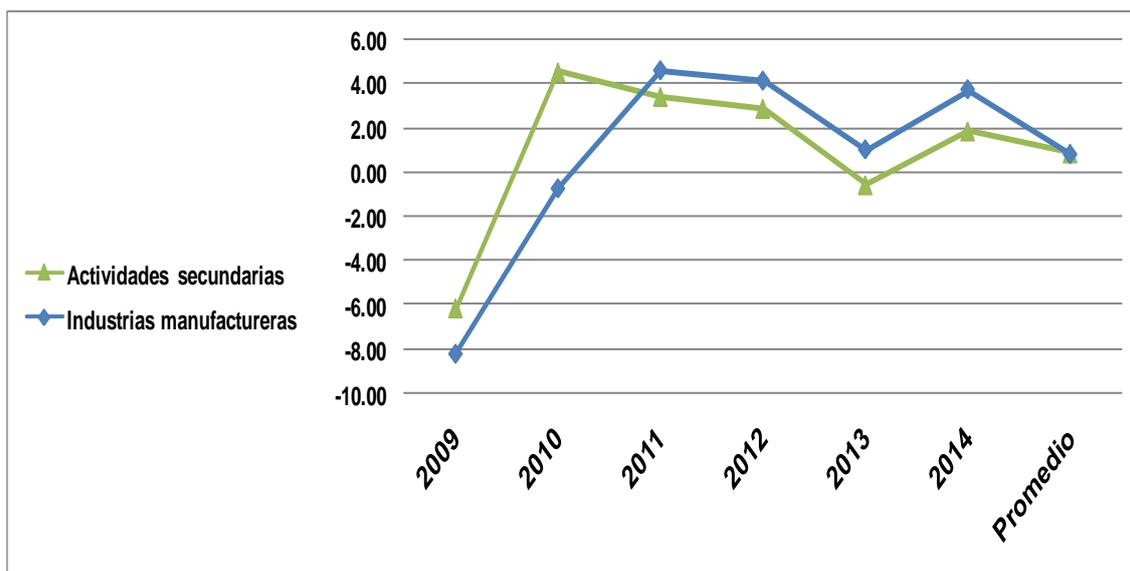
Cuadro 1. Variación anual del PIB total, PIB de actividades secundarias y PIB de industrias manufactureras, 2008 – 2014. A precios de 2008.

	PIB Total	Actividades secundarias	Industrias manufactureras
2008	1.42	-0.45	-1.01
2009	-4.69	-6.20	-8.23
2010	5.11	4.55	-0.74
2011	4.04	3.43	4.61
2012	4.03	2.89	4.14
2013	1.39	-0.59	1.03
2014	2.13	1.86	3.75
Promedio	1.92	0.78	0.51

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Consultado el 4 de junio de 2015.

Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

Gráfica 1. Variación anual del PIB de actividades secundarias y del PIB de industrias manufactureras, 2008 – 2014. A precios de 2008.



Fuente: Cuadro 1.

2. Inversión Extranjera Directa.

2.1 Principales países receptores de Inversión Extranjera Directa.

El principal país receptor de Inversión Extranjera para el año 2014 es China, con una participación de 18.51%, a México le corresponde el 1.54%. Ver cuadro 2 y gráfica 2.

Cuadro 2. Inversión extranjera directa en varios países, 2013-2014.
Miles de millones de dólares.

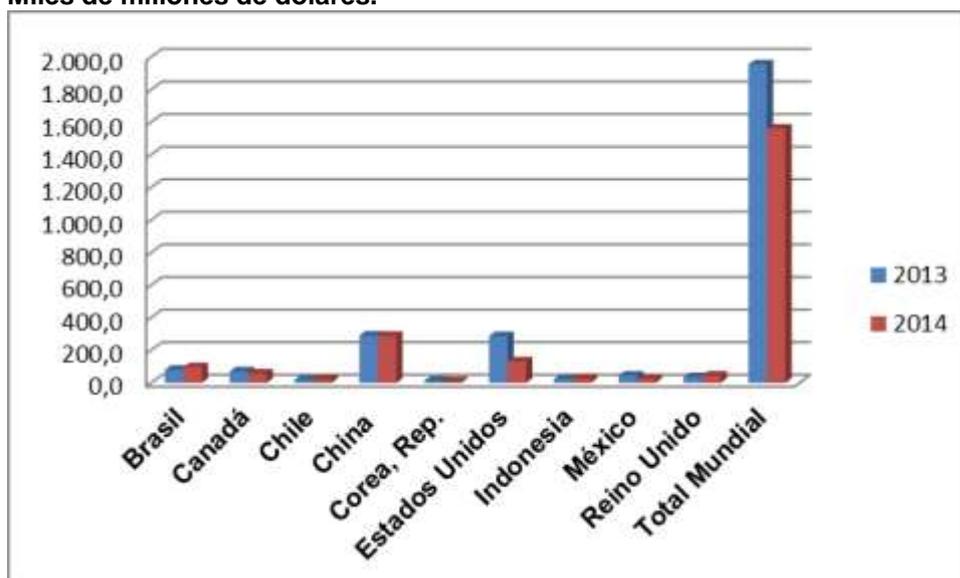
País	2013	2014
Brasil	80.8	96.8
Canadá	70.7	57.1
Chile	19.2	22.0
China	290.9	289.0
Corea, Rep.	12.7	9.8
Estados Unidos	287.1	131.8
Indonesia	23.2	26.3
México	44.8	24.1
Reino Unido	35.0	45.4
Total Mundial	1,955.5	1,561.3

Fuente: World Data Bank. *World Development Indicators*.

Disponible

en: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=BX.KLT.DINV.CD.WD,BX>

Gráfica 2. Inversión Extranjera Directa en varios países, 2013-2014.
Miles de millones de dólares.



Fuente: Cuadro 2.

2.2 La Inversión Extranjera Directa en México.

En efecto, la inversión extranjera directa en México impulsó a la industria manufacturera mexicana, y en particular favoreció el bom de exportaciones; sin embargo solamente se encuentran en esta situación las grandes empresas en especial las automotrices.

Dentro de este marco, los grupos empresariales mexicanos comenzaron una actividad exportadora respaldada por la política de protección por parte del Estado desde 1986 aproximadamente, esta gestión que se volvería muy intensa de 1994 en adelante. Esta actividad fue llevada a cabo también por las transnacionales (ETNS) situadas en el territorio nacional, en particular por las empresas armadoras de automóviles que realizaron importantes inversiones para convertirse en plataformas de exportación fomentadas por la propensión a la globalización económica.

El ímpetu exportador de los grupos transnacionales ubicados en nuestro país, favorece una predisposición cada vez mayor a destinar una gran parte de su producción hacia los mercados externos.

Considero importante mencionar que la mayoría de las principales translatinas mexicanas iniciaron su proceso de internacionalización en la primera mitad de los años noventa, siguiendo el proceso de apertura y liberalización de la economía que se produjo poco antes. En el periodo de 2009 - 2013 la media anual fue cercana a los 14.600 millones de dólares y en 2012 se alcanzó un máximo histórico de inversión fuera de México de 22,470 millones de dólares. Ver cuadro 3.

Las principales translatinas mexicanas son empresas de gran tamaño y muchas de ellas tienen un alto nivel de internacionalización, aunque no particularmente diversificado en términos geográficos. Varias de las mayores ya tienen más del 50% de sus operaciones, ventas, activos o empleo fuera de México: América Móvil, Femsa, Cemex, Bimbo, Grupo México y Gruma.

Si bien la mayoría de los activos en el exterior se concentran en los Estados Unidos y en países de América Latina, hay un grupo de translatinas mexicanas cuyas actividades presentan una mayor dispersión geográfica. Entre ellas destacan la empresa cementera Cemex, las de alimentos Bimbo y Gruma, el fabricante de componentes para automóviles Nemark, parte del Grupo Alfa, y la química y petroquímica Mexichem. Asimismo, la diversidad de sectores en que se desempeñan las principales translatinas mexicanas es bastante amplia e incluye desde actividades extractivas hasta servicios, pasando por una gran variedad de actividades manufactureras. (CEPAL, 2013).

Para el caso de Cemex, esta gran empresa en la actualidad, el 44% de sus filiales están en América Latina y el 46% en los Estados Unidos y Europa. La adquisición en 2007 de la australiana Rinker, por 15.434 millones de dólares, justo antes de la crisis financiera mundial,

que afectó duramente al sector de la construcción, ha puesto a la empresa en dificultades financieras (Basave y Gutiérrez-Haces, 2013).

Cuadro 3. Inversión Extranjera Directa en México e Inversión Extranjera Directa de México en el exterior, 2000-2014. Millones de dólares.

Año	IED en México	IED de México en el extranjero
2000	18,318.8	0.0
2001	30,028.6	-4404.1
2002	24,027.3	-890.8
2003	18,887.6	-1253.5
2004	25,127.0	-4431.9
2005	24,693.7	-6474
2006	20,900.6	-5758
2007	32,213.2	-8256
2008	28,573.9	-1157
2009	17,643.7	-9604
2010	25,961.5	-15050
2011	23,559.9	-12636
2012	18,997.9	-22470
2013	44,800.8	-13138
2014	24,168.4	-7610

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversiones Extranjeras.

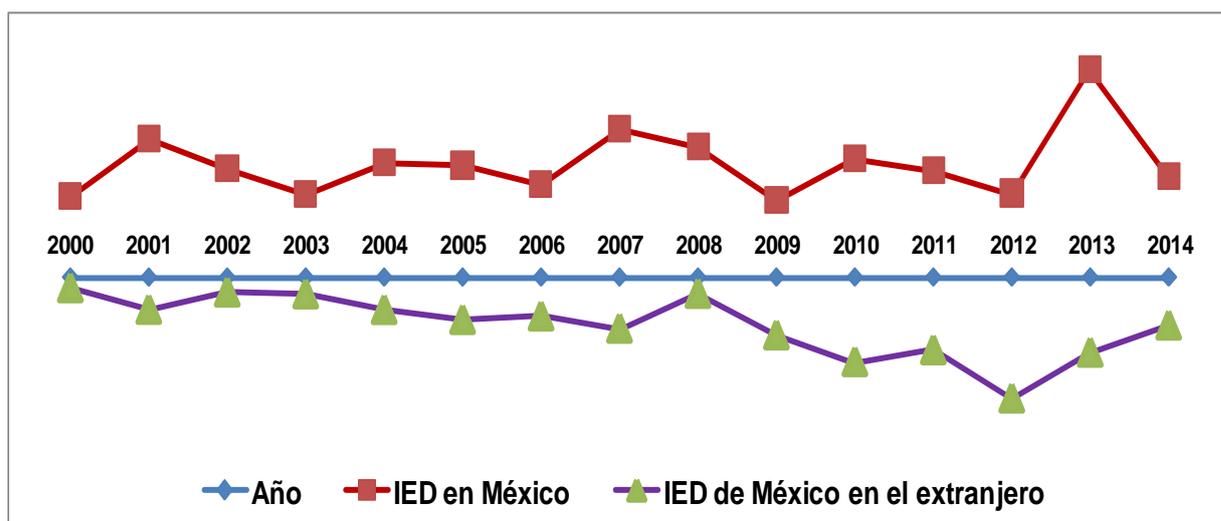
Disponible:

en:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/usuario/Mis%20documentos/Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%20.enero_diciembre_2014.%20Informe%20Completo.Pdf

Banco de México. *Informes Anuales* varios años.

Gráfica 3. Inversión Extranjera Directa en México e Inversión Extranjera Directa de México en el exterior, 2000-2014. Millones de dólares.



Fuente: Cuadro 3.

En el periodo acumulado de 2000 – 2014 la inversión extranjera en México, alcanzó la cifra de 214,707.9 millones de dólares de los cuales, 66,613.5, millones de dólares están en la

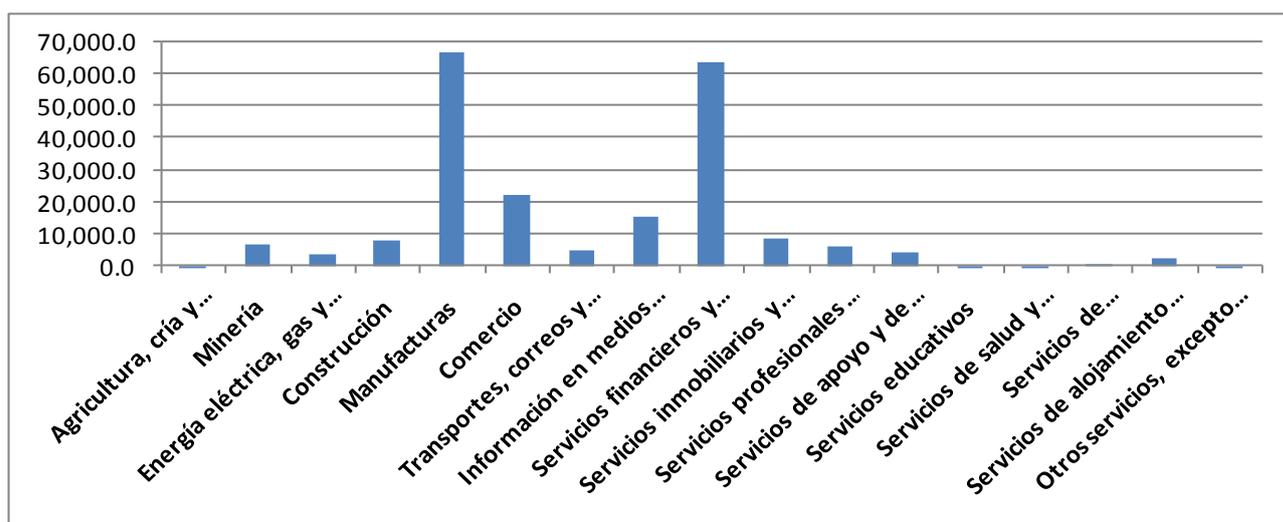
manufactura con el 31.02 % y a servicios financieros 63 617.4, millones de dólares con el 29.62%. Ver cuadro 4 y gráfica 4.

Cuadro 4. Inversión Extranjera Directa Acumulada por Sector de Destino, 1999-2014. Millones de dólares.

Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	126.6
Minería	6,813.9
Energía eléctrica, gas y agua	3,710.6
Construcción	8,248.1
Manufacturas	66,613.5
Comercio	22,504.2
Transportes, correos y almacenamiento	5,345.7
Información en medios masivos	15,334.2
Servicios financieros y de seguros	63,617.4
Servicios inmobiliarios y de alquiler de muebles e intangibles	8,572.2
Servicios profesionales científicos y técnicos	6,010.8
Servicios de apoyo y de servicios a los desechos	4,156.1
Servicios educativos	243.6
Servicios de salud y asistencia social	112.9
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	672.6
Servicios de alojamiento temporal	2,348.1
Otros servicios, excepto actividades gubernamentales	277.4
Total	214,707.9

Fuente Secretaría de Economía. Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/usuario/Mis%20documentos/Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%20enero%20diciembre%202014.%20Informe%20Completo..pdf>

Gráfica 4. Inversión Extranjera Directa Acumulada por Sector de Destino, 1999-2014. Millones de dólares.



Fuente: Cuadro 4.

Ahora bien, para 2014, la inversión extranjera directa en México se redujo un 53.7%, en relación a 2013, con lo que se ubicó en un poco más de 24,000 millones de dólares. Si bien estas cifras insinúan un gran retroceso, no obstante hay que tener en cuenta que la IED había aumentado considerablemente en 2013 por la compra de la compañía Modelo por la

belga Anheuser-Busch InBev por un monto de 13.249 millones de dólares. El promedio de las inversiones desde el exterior en 2013 y 2014 ha sido el más alto registrado hasta la fecha. No se puede dejar de lado la infiltración que se realizó en las telecomunicaciones, las fusiones y las adquisiciones tuvieron poco peso en 2014. La estadounidense PPG Industries adquirió Consorcio Comex por 2.300 millones de dólares, con el propósito de ampliar su negocio de recubrimientos en México y Centroamérica, y por otro lado la francesa Eutelsat Communication compró Satélites Mexicanos por 1.142 millones de dólares. (CEPAL, 2015).

En particular para este periodo 2000-2014, en la manufactura, la rama que capta mayor flujo de capital extranjero con un 22.62% del total de la IED es la de fabricación de equipo de transporte, en donde se encuentra la industria automotriz, le sigue en orden de importancia la de bebidas y tabaco, con 19.60% el tercer lugar lo ocupa la fabricación de alimentos con 13.13%. Ver el cuadro 5 y gráfica 5.

Cuadro 5. Inversión Extranjera Directa en la manufactura, 2000-2014. Millones de dólares

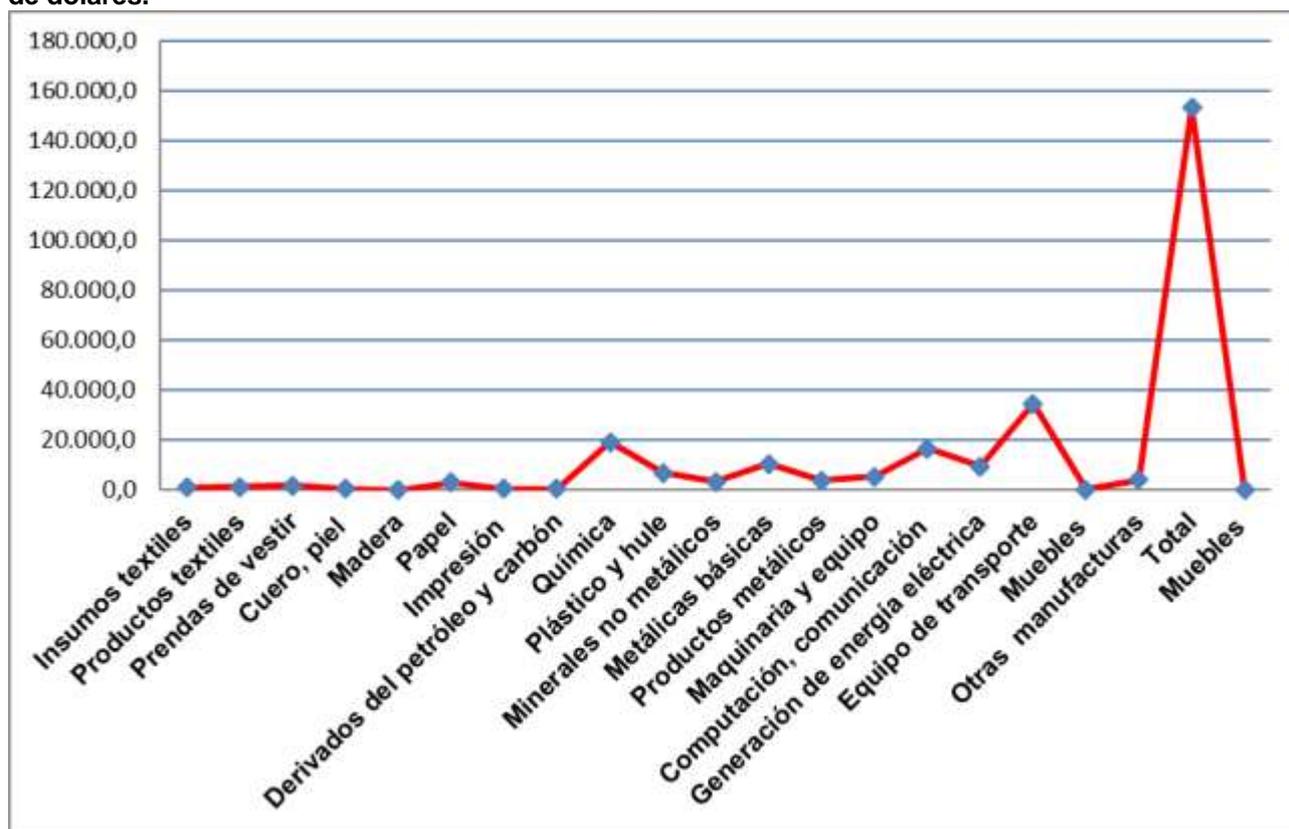
Subsectores.	Acumulado, 2000-2014.
Alimentaria	20,121.7
Bebidas y tabaco	30,034.6
Insumos textiles	966.6
Productos textiles	1,356.5
Prendas de vestir	1,858.9
Cuero, piel	504.1
Madera	100.9
Papel	3,027.8
Impresión	625.6
Derivados del petróleo y carbón	515.1
Química	19,271.6
Plástico y hule	7,008.7
Minerales no metálicos	3,211.9
Metálicas básicas	10,406.0
Productos metálicos	3,748.9
Maquinaria y equipo	5,411.3
Computación, comunicación	16,569.7
Generación de energía eléctrica	9,576.8
Equipo de transporte	34,653.1
Muebles	315.1
Otras manufacturas	4,001.3
Total	153,164.5

Fuente: Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México (enero-diciembre de 2014).

Disponible en:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/usuario/Mis%20documentos/Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%20.enero_diciembre_2014.%20Informe%20Completo..pdf

Gráfica 5. Inversión Extranjera Directa en la Manufactura. Acumulada 2000-2014. Millones de dólares.



Fuente cuadro 5.

Entre 2000 y 2013, el sector automotor representó el 8,2% de la inversión extranjera directa recibida por México. En los dos últimos años, la IED en este sector ha ganado relevancia, al alcanzar montos de 2.370 millones de dólares en 2012 y 2.933 millones de dólares en 2013. En ese último período, México registró por cuarto año consecutivo un récord histórico de producción de vehículos, consolidándose como el octavo productor mundial después de China, los Estados Unidos, el Japón, Alemania, la República de Corea, la India y el Brasil, con poco más de 3 millones de unidades.

Con este resultado, quedarían atrás los difíciles momentos que atravesó la industria como consecuencia de la crisis financiera internacional en 2009. En la actualidad, existen en México más de 20 complejos de producción de vehículos livianos, donde se realizan actividades que incluyen desde ensamblado y blindaje hasta fundición y estampado de vehículos y motores, y se fabrican cerca de 50 modelos diferentes. A esto se agregan anuncios de nuevas inversiones por parte de las empresas automotrices presentes en México, que superan ampliamente los 20.000 millones de dólares. (CEPAL, 2013: 43)

En efecto, la rama de la fabricación de equipo de transporte, que es la más favorecida por la inversión extranjera directa, participó con el 27.03% de las exportaciones manufactureras en el año 2000 y con el 34.03% en el 2014. Dentro de este mismo marco, estas cinco grandes empresas del subsector automotriz resultan también ser importadoras, del total de las importaciones, para el año 2000, les corresponde el 14.67% y para el 2014, el 14.77%. (Banco de México, *Informe Anual 2000 y 2014*.)

Otro indicador importante es el siguiente: de las 10 grandes empresas manufactureras más importantes, son las armadoras automotrices, las cuales generaron el 49.53 % de las ventas para el año 2014. Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Las 10 empresas manufactureras más importantes en ventas, 2014. Millones de pesos.

Pos. 14	Empresa	País	Sector	Ventas netas. Millones de pesos
5	Fomento Económico Mexicano	MX	Bebidas y cerveza	263,449.0
7	General Motors de México	EU	Armadora	228,030.0
8	Cemex	MX	Cemento y materiales	210,022.5
9	Chrysler de México	EU	Armadora	199,650.0
10	Grupo Bimbo	MX	Alimentos	187,053.0
12	Nissan Mexicana	JAP	Armadora	170,534.0
13	Coca Cola Femsá	MX	Bebidas y cerveza	147,298.1
14	Volkswagen de México	ALE	Armadora	142,758.0
16	Ford Motor Company	EU	Armadora	136,573.9
29	Alpek	MX	Química y petroquímica	86,072.1
	Total			1,771,440.6

Fuente: "Las 500 empresas más importantes de México" *Revista Expansión*. 19 de junio – 16 de julio, 2015. P. 218-219.

3. Comercio exterior de la manufactura.

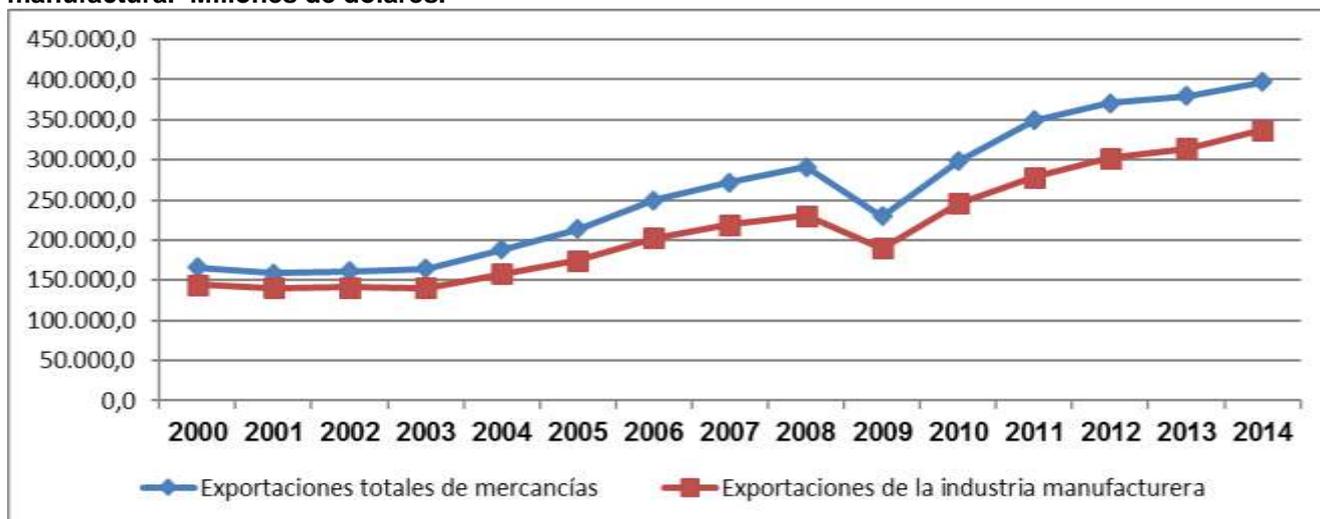
Las exportaciones de la industria manufacturera han sido muy significativas, en efecto, representan en promedio el 83% del total de las exportaciones mexicanas, para el periodo comprendido del 2000-2014. Ver cuadro 7 y gráfica 6.

Cuadro 7. Exportaciones totales de mercancías y exportaciones totales de la manufactura, 2000-2014. Millones de dólares, y participación de las exportaciones manufactureras en el total de exportaciones totales de mercancías en porcentajes.

	Exportaciones totales de mercancías	Exportaciones de la industria manufacturera	Participación de las exportaciones manufactureras en el total de exportaciones de mercancías
2000	166,120.7	144,724.6	87.12
2001	158,779.7	140,748.5	88.64
2002	161,045.8	141,634.4	87.94
2003	164,766.4	140,632.1	85.35
2004	187,998.6	157,747.3	83.90
2005	214,232.8	175,166.1	81.76
2006	249,925.1	202,733.6	81.11
2007	271,875.3	219,709.4	80.81
2008	291,343.0	230,881.6	79.24
2009	229,704.0	189,698.4	82.58
2010	298,473.0	245,745.3	82.33
2011	349,433.0	278,617.1	79.73
2012	370,770.0	301,993.4	81.45
2013	380,027.0	314,573.9	82.77
2014	397,535.0	337,289.0	84.84

Fuente: Banco de México. *Informe anual, varios años*. La participación porcentual de las exportaciones manufactureras en el total de las exportaciones de mercancías es elaboración propia.

Gráfica 6. Exportaciones totales de mercancías y exportaciones totales de la manufactura. Millones de dólares.



Fuente: Cuadro 7.

Ahora bien, las importaciones de mercancías también el peso fundamental recae en el sector manufacturero. Se puede decir que tanto las exportaciones como las importaciones van de la mano, porque los mayores montos recaen en la manufactura. Ver cuadro 8 y gráfica 7.

Cuadro 8. Importaciones totales de mercancías e importaciones totales de la manufactura, 2000-2014. Millones de dólares, y participación de las importaciones manufactureras en el total de importaciones totales de mercancías en porcentajes.

	Importaciones totales de mercancías	Importaciones de la industria manufacturera	Participación de las importaciones manufactureras en el total de importaciones de mercancías
2000	174,457.8	160,936.4	92.24
2001	168,396.1	154,774.4	91.91
2002	168,678.7	155,667.4	92.28
2003	170,545.7	155,246.4	91.02
2004	196,809.7	177,896.3	90.39
2005	221,819.6	197,401.4	88.99
2006	256,058.5	227,042.9	88.66
2007	281,949.0	245,907.6	87.21
2008	308,603.3	259,235.3	84.00
2009	234,385.0	204,500.3	87.24
2010	301,481.8	260,221.8	86.31
2011	350,842.9	293,346.6	83.61
2012	370,751.6	314,768.6	84.90
2013	381,210.2	326,619.2	85.67
2014	399,977.0	344,831.0	86.21

Fuente: Banco de México. *Informe anual, varios años*. La participación porcentual de las exportaciones manufactureras en el total de las exportaciones de mercancías es elaboración propia

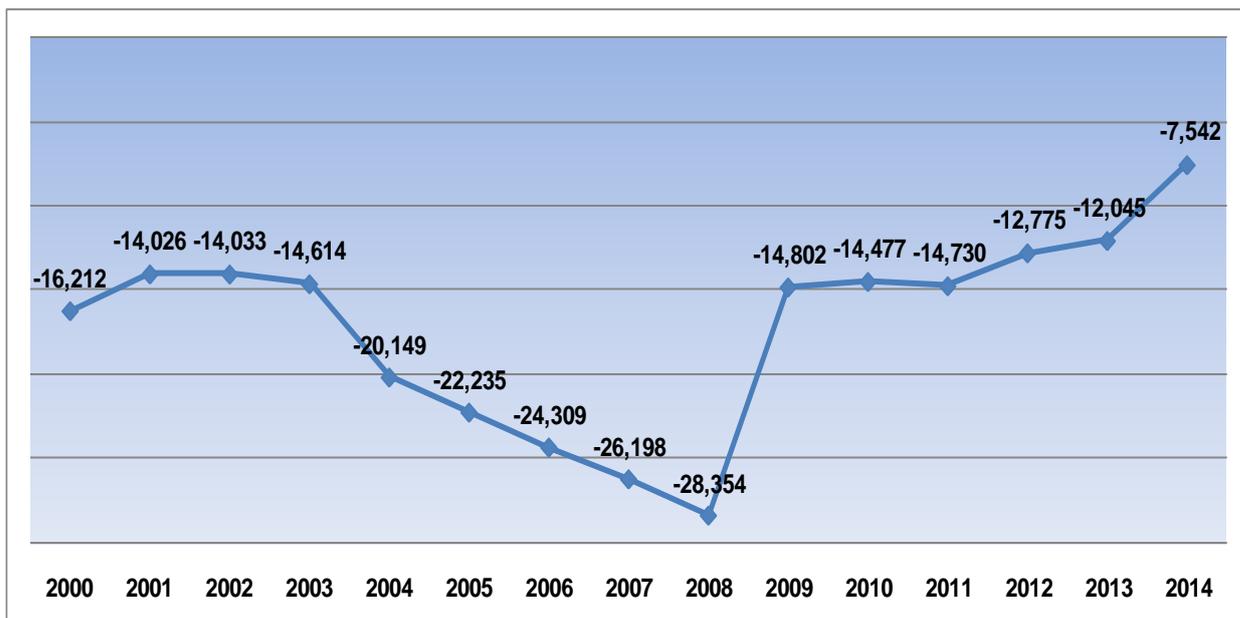
Gráfica 7. Exportaciones e importaciones totales de la industria manufacturera, 2000-2014. Millones de dólares.



Fuente: Cuadros 7 y 8.

La balanza comercial de la manufactura mexicana ha tenido un comportamiento de mejoría, porque si vemos el saldo para el año 2008 era de casi - 28 354 mil millones de dólares y para el 2014, se redujo a sólo 7,542 mil millones de dólares. Ver gráfica 8.

Gráfica 8. Saldo de la balanza comercial de la manufactura, 2000-2014. Millones de dólares.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de los cuadros 7 y 8.

4. El proceso de desindustrialización en la manufactura mexicana.

Después de haber mencionado el papel de la inversión extranjera en la manufactura y el comportamiento del comercio exterior pasaré a describir en forma breve como la manufactura enfrenta un importante desafío, que es el grave problema de desindustrialización de la manufactura mexicana, lo que significa un importante desafío para este sector. En efecto, las importaciones manufactureras son mayores al Producto Interno Bruto manufacturero, esta situación conduce al problema de la desindustrialización, como por ejemplo, para el año 2000, las importaciones de la manufactura eran superiores al producto manufacturero en un 117.92%, y para el 2014 las importaciones son un 159.07% mayores al producto manufacturero. Ver cuadro 9 y gráfica 9.

Cuadro 9. Coeficiente de desindustrialización. (Importaciones manufactureras/PIB manufacturero, Millones de dólares).

	Importaciones manufactureras	PIB manufacturero	Coefficiente de desindustrialización
2000	158,322.70	134,262.00	1.17
2001	159,408.50	134,898.30	1.18
2002	155,163.10	133,212.60	1.16
2003	154,819.50	124,699.50	1.24
2004	177,271.60	135,540.30	1.30
2005	197,966.90	149,540.60	1.32
2006	227,463.40	171,025.80	1.32
2007	245,907.60	183,416.20	1.34
2008	259,235.40	156,272.70	1.65
2009	204,500.30	150,655.40	1.35
2010	260,221.70	179,590.80	1.44
2011	293,346.40	202,061.70	1.45
2012	314,768.60	208,988.80	1.50
2013	326,619.00	212,454.50	1.53
2014	344,831.00	216,772.54	1.59

Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por Banco de México. *Informe Anual*, varios años e INEGI. *Sistema de Cuentas Nacionales*.

Gráfica 9. Coeficiente de desindustrialización de la manufactura mexicana, 2000-2014. (Importaciones/PIB manufacturero).



Fuente: Cuadro 9.

En relación al proceso de desindustrialización en las ramas que conforman la manufactura mexicana, se encuentra, que este proceso se agudiza principalmente en la fabricación de plásticos y caucho siguiéndole en importancia la producción de maquinaria y equipo. Ver cuadro 10.

Cuadro 10. Coeficiente de desindustrialización promedio en varios subsectores de la manufactura mexicana, 2000-2014. (Importaciones/PIB manufacturero).

Alimentos , bebidas y tabaco	0.22
Textiles, artículos de vestir e industria del cuero	1.28
Madera	0.78
Papel imprenta e industria editorial	1.23
Química	1.15
Plásticos y de caucho	3.74
Minerales no metálicos	0.24.
Metálicas básicas y productos metálicos (siderurgia y minero metalurgia)	1.08
Maquinaria y equipo, computación, eléctrica, electrónica y equipo de transporte	3.38

Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por INEGI. *Sistema de Cuentas Nacionales* y Banco de México. *Informe Anual*, varios años.

5. Ejemplos de algunas ramas de la manufactura.

5.1. Industria de los productos electrónicos.

En México existen al menos 35 medianas y grandes empresas tecnológicas con plantas de producción, de las cuales destacan LG, Foxconn, Samsung, HP, Motorola, Flextronics, Intel, Panasonic, Ericsson y BlackBerry, entre las líderes por sus inversiones multimillonarias y gran número de fábricas.

La relevancia de México dentro de la producción de electrónicos a nivel mundial está atrayendo más inversiones de empresas tecnológicas al país. Conforme crece el consumo de dispositivos tecnológicos, como pantallas, teléfonos celulares y computadoras, las empresas manufactureras buscan expandir su presencia en los territorios donde ya están o dirigirse a nuevos mercados, lo cual ha beneficiado a México.

Proméxico tiene localizadas al menos 35 medianas y grandes empresas con plantas de producción en el territorio nacional, de las cuales, destacan 10 compañías que, por sus inversiones y número de fábricas, lideran dentro del sector. Estas firmas son Foxconn, LG, Samsung, BlackBerry, Flextronics, Intel, HP, Panasonic, Ericsson y Motorola.

Una de las más recientes inversiones es la de Flextronics, por 20 millones de dólares, en el estado de Jalisco. Esta firma tiene más de 17 años en el país y cuenta con instalaciones en Guadalajara, Ciudad Juárez, Chihuahua, Tijuana, Aguascalientes y Coahuila.

Flextronics también está a cargo de la mitad de la producción de BlackBerry en México, la compañía trasladó en 2014 toda su operación a Ciudad Juárez, Chihuahua, como parte de su plan para reposicionarse en el país. La taiwanesa Foxconn, líder mundial en la producción de electrónicos, junto con LG, son de las empresas que más han invertido en el país. La primera ha destinado más de 230 millones de dólares a la ampliación de sus instalaciones a lo largo de la frontera mexicana, mientras que LG acumula inversiones por más de 360 millones de dólares en los últimos cuatro años.

Intel por su parte inauguró un centro de desarrollo en Guadalajara, Jalisco, mediante una inversión cercana a 173 millones de dólares. Otras firmas como Panasonic, Motorola, Hewlett-

Packard y Ericsson también han apostado por ampliar sus operaciones mediante inversiones en sus plantas de producción del país.

Estos grupos están concentrados en su mayoría en el Norte de México. Los estados con mayor producción en la industria son: Baja California, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León, Aguascalientes, Sonora, Tamaulipas, Coahuila, Estado de México, Querétaro, Durango y Yucatán, en ese orden. En estas entidades las firmas cuentan con 679 instalaciones que dieron empleo en 2013 a 458 mil 563 personas, según el INEGI.

México es el primer exportador de televisores de pantallas planas a nivel global, el cuarto de computadoras y el octavo de celulares, lo cual lo convierte en un país muy relevante dentro de la producción de electrónicos a nivel mundial. Foxconn, por ejemplo, es la líder en la fabricación de pantallas a nivel mundial y México es uno de sus principales centros de producción. Samsung, a su vez, manufactura en el país las TVs más innovadoras de la compañía. “Estas fueron de las primeras compañías que formaron bloques y sectores fuertes en el país, propiciando el ingreso de más empresas, como las que probablemente veremos en un futuro”, dijo Víctor Gutiérrez, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. (Canieti).

Al cierre de 2014, las exportaciones de electrónicos alcanzaron un monto de 58 mil 606 millones de dólares, teniendo un importante impacto en la Inversión Extranjera Directa, y Estados Unidos fue el principal destino, seguido de Canadá, Colombia y los Países Bajos.

Las exportaciones de TVs de pantalla plana llegaron a los 9 mil 694 millones de dólares de enero a septiembre del 2014, un crecimiento del 5.5 por ciento interanual. La industria electrónica en México tiene una amplia delantera en el mundo, debido a la demanda en el país podría aumentar en los próximos años, manteniendo el liderazgo de esta última década, añadió Gutiérrez. (Empresas, 2015).

5.2. Industria automotriz.

La industria automotriz puede considerarse como la rama manufacturera mexicana más importante, en efecto, México se ha convertido en el líder de ventas de vehículos en Estados Unidos en el 2014, al desbancar a Canadá como principal proveedor, con la exportación de 1 millón 875,575 autos contra 1 millón 843,295 que vendieron los canadienses en el mercado más grande de América del Norte. (González, 2015).

La balanza comercial de la automotriz fue superavitaria al cierre del 2014, al registrar un saldo positivo de 60,259 millones de dólares, con crecimiento de 16.11% respecto del 2013. El valor de las exportaciones de la industria automotriz fue tres veces las exportaciones petroleras, resultado del desarrollo automotriz de 11.2%. (Banco de México, 2015).

Fausto Cuevas, director general de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) afirma que “durante los últimos 20 años, la industria ha acrecentado su saldo en 506%, reafirmandose como el sector más importante y dinámico del país”. Justamente, mientras en 2000 la balanza comercial positiva era de 15,455 millones de dólares, para el 2014 ascendió a 60,259 millones de dólares. (Banco de México, 2015).

Sin embargo, no podemos dejar de lado la importación de autos, en este sentido debido al auge automotriz de empresas japonesas y coreanas como Toyota, Mazda y Hyundai, en 2014 entró a México un auto asiático cada dos minutos. Hace cinco años, tres de cada 10 autos que se vendían en México provenían de Asia, ahora son cinco de cada 10, un flujo de vehículos inédito que fue impulsado por el auge que tienen los modelos de las automotrices japonesas y coreanas, como Hyundai, Toyota y Mazda, en el país.

En los últimos cinco años, los autos de origen asiático pasaron a representar 28 por ciento del total de las importaciones de vehículos en México a 48 por ciento, mientras que los de procedencia norteamericana retrocedieron de 37 por ciento a 23 por ciento.

Un ejemplo del éxito de las marcas asiáticas en México es la surcoreana Hyundai, que se fijó la meta de vender 8 mil autos en México durante 2014, tras aterrizar en el país en mayo del año pasado, pero terminó comercializando 12 mil 64 vehículos, 34 por ciento arriba de su expectativa.

Lo mexicanos estaban buscando innovación, calidad y buenos precios nosotros se los ofrecemos”, dijo Pedro Albarrán, director general de la armadora en México, Hyundai Motor México.

La importación de autos de Asia creció el último lustro a un ritmo promedio anual de 21.3 por ciento, mientras los que provenientes de Estados Unidos, el principal socio comercial de México, aumentaron una tasa de apenas 3.2 por ciento.

Apuntó Rubén Contreras, presidente de Grupo Excelencia, firma distribuidora de autos en el mercado nacional de marcas como GM, Nissan y Mercedes Benz, apuntó que las automotrices asiáticas entendieron que el servicio posventa y la calidad generan lealtad a una marca, algo que los estadounidenses y europeos olvidaron.

La importancia de la calidad en el servicio automotriz, se puede detectar en la inclusión de paquetes de mantenimiento se ha transformado en una herramienta para aumentar la satisfacción y lealtad del cliente a la marca,” dijo Gerardo Gómez, director y country manager de J.D. Power de México.

De 2010 a 2014 la importación de autos en México aumentó 58 por ciento, al pasar de 378 mil 182 unidades a 600 mil 614, impulsada principalmente por el ingreso de vehículos de origen asiático.

Los autos importados representan 52 por ciento del total de vehículos que se comercializan en el país, pero los vehículos que más se venden de origen extranjero son las marcas japonesas y coreanas, porque firmas como Hyundai y Toyota no tienen aún producción en el país y están entre las 10 marcas más vendidas.

Las principales entradas de los autos asiáticos son los puertos de Lázaro Cárdenas, Michoacán; y de Manzanillo, Colima, lugares por donde llegan 50 por ciento de los autos extranjeros.

En contraste, los vehículos fabricados en Estados Unidos llegan al país a través del ferrocarril. El año pasado, alcanzaron un volumen de 156 mil 775 unidades, aún lejos de su mejor nivel registrado en 2012, cuando sumaron 202 mil 165 unidades. (Sánchez, 2015).

5.3. Industria aeronáutica.

En Querétaro el clúster aeronáutico, ha captado inversiones cercanas a los mil millones de dólares en los pasados 6 años. En este estado se están haciendo fuselajes para avión, alas, partes de turbinas, trenes de aterrizaje, sistemas aeronáuticos, y también estructuras de aluminio y de titanio, arneses eléctricos, partes de helicópteros. También existe una importante área de mantenimiento.

Hay cerca de 65 empresas que están haciendo partes de aviones para todo el mundo. Y ya se tienen 15 empresas mexicanas que se han ido certificando y que empiezan a ser proveedores del sector”, detalla Marcelo López Sánchez, secretario de Desarrollo Sustentable del estado de Querétaro.

El desarrollo de la industria aeronáutica en México se ha intensificado en la última década, se ha posicionado en el mercado internacional y ha logrado convertirse en el 6º proveedor de aeropartes de Estados Unidos, que es el principal mercado del mundo, así se coloca por arriba de países como China, Israel e Italia.

Las grandes empresas internacionales, aprovecharon los bajos costos de la mano de obra así como la instalación de plantas y por supuesto, la cercanía de nuestro país con Estados Unidos. Según INEGI, la industria aeronáutica nacional registra un crecimiento anual de 15%. Como resultado de esta situación la Secretaría de Economía y la Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (Femia) pusieron en marcha el Programa Estratégico Nacional de la Industria Aeroespacial, Pro-Aéreo, a través del cual Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí, crearon toda una cadena productiva a través de clústeres y parques industriales para proveer y dar servicio a esas grandes empresas, de esta forma intensificaron su competencia ante los otros 15 estados del país que también participan en la industria.

Querétaro se convirtió en el líder innegable del país al atraer la inversión extranjera directa en la fabricación de equipo aeroespacial. Las últimas empresas de esta rama en instalarse en este estado fueron: Airbus, con su división de helicópteros; el MRO de Delta y Aeroméxico, MessierDowty y Cormer. Entre las compañías que ya se encuentran están: Bombardier, Brovedani, Reme, Cessna, Crio, Elimco, Prettl, Aerospace, Eurocpter, Galnik, GEIfraestructure, Grupo Safran, Honeywell, NDT Export México e ITP. (Solís, 2015).

Con estas empresas, esta rama alcanzó la cifra de 693 millones de dólares en exportación que se agrupan en mercancías para el ensamble o fabricación de aeronaves o aeropartes, turboreactores de empuje superiores a 25 kn, trenes de aterrizaje y sus partes, así como productos destinados a la reparación o mantenimiento de naves aéreas o aeropartes.

5.4. Industria textil.

Según la especialista del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en los últimos años una parte importante de este sector ha sufrido una contracción debido al desplazamiento de la maquila de productos exportados a EUA por competidores de otros países, principalmente del sureste asiático y China. (Alba, 2013).

De acuerdo con la experta, las exportaciones de prendas de vestir de manufactura nacional han caído en los últimos años de un 80% de la producción, a un 50%; "ello es debido a la caída en las exportaciones a Estados Unidos, por una pérdida de competitividad, principalmente ante China", acota la maestra de Alba.

Otro aspecto importante es que el mercado interno está recobrando la confianza en las manufacturas nacionales, si bien es cierto que hay productos baratos importados del sureste asiático y China principalmente. Es importante señalar que las personas se están dando cuenta que los textiles hechos en México tienen una calidad mayor, y duran mucho más que aquellos, por lo que se está despertando una conciencia sobre el valor de lo nacional

Sin embargo, hay un sector de alto valor que requiere de diseño, y ahí hay mucho trabajo por hacer, tanto en diseño textil, como en diseño de confección.

Las confecciones textiles representan una parte muy importante del mercado nacional, por lo que hay que aprovechar la planta instalada y los procesos con calidad creciente, e invertir con miras a cubrir la demanda del mercado interno, pero también aumentar la participación en América Latina, al amparo de los diferentes tratados de libre comercio que se tienen con los países de la región.

México es el sexto proveedor de productos confeccionados a Estados Unidos. 450 mil personas son empleadas en la cadena textil y del vestido de acuerdo con el IMSS. Más del 50 por ciento de los empleos en el sector son ocupados por mujeres.

No se puede dejar de lado que 65 mil establecimientos están concentrados en Coahuila, Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León y Puebla. Entre septiembre 2013 y diciembre 2014, las industrias textil y del vestido enfrentaron una de las peores crisis. Es importante señalar que en 2015, sólo se importan 1 millón de metros cuadrados subvaluados del total de las importaciones de textiles, en comparación con 165 millones de metros cuadrados en septiembre de 2014.

Es importante aludir que la exportación de textiles a Estados Unidos para el 2012 alcanzó la cifra de 3.66 miles de millones de dólares y a China esta potencia económica le compró para el mismo año la cantidad de 10 mil millones de dólares. (OMC, 2013). Esta situación ha repercutido en nuestro país.

Resulta muy trascendentalla defensa de la industria textil y del vestido, por ello, este subsector busca cómo protegerse cuando entre en vigor el Acuerdo de Asociación Transpacífica (TPP, por sus siglas en inglés).

"La verdad es que nosotros, si preguntas a la cadena textil-vestido, no nos conviene el TPP, porque con los mercados de acceso ya tenemos tratados de libre comercio, pero como industria tenemos que sumarnos como país, y en eso estamos", dijo en entrevista Alfonso Juan Ayub, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Textil (Canaintex).

Consideró que la principal amenaza para la confección mexicana son los productos provenientes de Vietnam, dado que la industria de ese país es de una escala intensiva, con insumos muy baratos provenientes de otras economías asiáticas y altamente subsidiadas. Si se les da acceso a estas prendas, podría inundarse el mercado local de ellas. Para este sector es importante no sólo proteger el mercado nacional, sino también defender la participación en las naciones a los que el país exporta, especialmente Estados Unidos. (Díaz, 2015).

6. La posición de los empresarios ante la manufactura.

Manuel Herrera Vega presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) se enfrentan al desafío de la industria manufacturera mexicana y señala que es necesario fortalecer el aparato productivo en todo el país para impulsar el crecimiento económico con equidad y poder así incidir en el descenso de los niveles de pobreza.

Ingeniero Juan Manuel Chaparro Romero presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), estipula que es necesario la reactivación del mercado interno, además hace un exhorto al sector gubernamental para que la población mexicana adquiera productos hechos en nuestro país.

7. Conclusiones.

Se puede observar que la manufactura mexicana presenta un gran desafío porque presenta una evolución del fenómeno de desindustrialización en términos generales, así como también su tasa de crecimiento en los últimos 8 años no ha alcanzado ni siquiera el 1% en promedio ha sido muy endeble, sin embargo, este sector es un receptor importante de inversión extranjera directa. Este tipo de recursos foráneos se ubican en especial a la fabricación de equipo de transporte, donde se instalan importantes empresas armadoras automotrices de marcas con mucho prestigio de categoría mundial.

Las exportaciones manufactureras sobre el total de las ventas de nuestro país en el exterior, corresponden de manera importante a la rama automotriz y aporta un porcentaje substancial en la exportación de mercancías mexicanas, consiguiendo ser casi tres veces mayores a los recursos adquiridos con la venta de petróleo crudo en el extranjero. Pero sigue siendo fundamental la tarea que tiene que llevar a cabo la manufactura mexicana, volver a industrializarse.

8. Bibliografía.

Alba, Rocío “La industria textil en México hacia su recuperación”, en *Tu interfaz de negocios*, enero-febrero 2013. Disponible en: <http://www.tuinterfaz.mx/articulos/10/77/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su-recuperacion/>

Banco de México (2015), *Informe anual 2014*, p. 303.

Bárcena, Alicia (2015), Neoestructuralismo y corrientes heterodoxas en América Latina y el Caribe a inicios del siglo XXI, Santiago de Chile, CEPAL.

CEPAL: (2013), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, Naciones Unidas.

CEPAL: (2015), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, p. 45.

Díaz, Ulises (2015), “Buscan textileros protegerse en TPP”, en *Reforma*, 29 de julio. Disponible en:

<http://www.negociosreforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=602762&urlredirect=http://www.negociosreforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=602762&urlredirect=http%3A%2F%2Fwww.negociosreforma.com%2Faplicaciones%2Farticulo%2Fdefault.aspx%3Fid%3D602762>

Empresas, (2015), “10 gigantes que impulsan la industria de electrónicos en México”, en *El Financiero*, 8 de enero. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/10-gigantes-tecnologicos-que-impulsan-la-industria-de-electronicos-en-mexico.html>

González, Lilia (2015), “Industria automotriz embarga otro récord”, en *El Economista*, 10 de marzo. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/10/industria-automotriz-embarga-otro-record>

González, Lilia (2015), “México rebasó a Canadá en venta de autos a Estados Unidos”, en *El Economista*, 11 de marzo. Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/11/mexico-rebaso-canada-venta-autos-eu>

Miranda, Juan Carlos (2015) “Políticas que generen empleo de inmediato, exigen empresarios”, en *La Jornada*, 27 de julio, p. 22.

OMC, (2013), Estadísticas del comercio internacional, 2013. Cuadro A21. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2013_s/its13_appendix_s.htm

Sánchez, Axel (2015), “Automotrices asiáticas ingresan a México un auto cada dos minutos” en *El Financiero* 28 de abril. Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/automotrices-asiaticas-ingresan-a-mexico-un-auto-cada-dos-minutos.html>

Solís Peña, Margarita (2015) “El Bajío, región estratégica para la aeronáutica”, en *El Financiero, Número Especial*, 30 de junio, p. 12.

DIRIGIR LA EMPRESA CON RSC PARA PREVENIR LA CRISIS ECONÓMICA

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

jmartine@ull.edu.es

Resumen:

La crisis económica que hemos atravesado es una crisis global y con un alto contenido ético y empresarial. En la base del origen de los problemas ha estado presente una conducta moralmente discutible por parte de algunos agentes económicos y financieros, independientemente del volumen de las operaciones y del poder de los sujetos implicados. Y debido a la globalización y a la interconexión de los mercados la crisis la han padecido muchas personas e instituciones que nada han tenido que ver con su origen. Creemos, tal y como proponemos en este documento, que adoptar la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas puede ser una buena decisión para dirigirla y, sobre todo, para prevenir la crisis en el futuro.

Palabras clave:

Responsabilidad social corporativa, crisis económica, Globalización, Valores, Confianza

1.- Naturaleza de la crisis actual

Como afirmaron Montoro y Nadal (2009) la crisis financiera y global que vivimos constituyó el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas. Por su magnitud, intensidad y efectos sobre la economía real y la sociedad la crisis ha generado una nueva forma de entender la globalización, los valores humanos y la economía, además de las propias crisis y las maneras de gestionarlas.

La crisis global ha sido, ante todo, una crisis ética, de valores y de conductas. Los asuntos y procesos económicos y financieros no “*fallan*” por sí mismos: es el ser humano quien los diseña y los gestiona. En este contexto la solución a la crisis pasa, necesariamente, por la revisión de estas cuestiones de principios y comportamientos. Estamos de acuerdo con Fernández (2010) cuando afirmaba que la crisis era, inequívocamente, producto de excesos y de errores de los participantes en todos los niveles del sistema.

Desde el punto de vista estrictamente financiero, para Olivares y Villacampa (2008) la crisis constituyó una historia de excesos y carencias:

- a) Exceso de liquidez y *malas prácticas*, que se hubieran mantenido en un contexto local o sectorial si el mundo no fuera global y todo estuviera interconectado.
- b) Exceso de *ambición* por crecer o por acumular riqueza a cualquier precio, tanto si los activos eran rentables como si no, tanto si habían garantías como si no.
- c) Exceso de *confianza* en agentes externos por parte de los inversores, especialmente en las entidades financieras y en los asesores. El exceso de confianza también se refiere a las posibilidades de la globalización y de los mercados financieros internacionales para regularse.
- d) Exceso de inversiones *irracionales* impulsadas por los puntos anteriores.
- e) Exceso de pérdidas económicas al cerrarse los mercados para este tipo de productos.
- f) Exceso de *rumores*, un asunto que no se ha tratado con todo el rigor y la prudencia que merece, pues la base de la actividad bancaria es la confianza.

g) Exceso de *desconfianza* que siguió al exceso de confianza, pues si bien es verdad que había bancos afectados por los productos estructurados, había otros que no lo estaban.

Pero la crisis actual también constituye una historia de muchas carencias. Carencia de conocimiento del objeto, de los procedimientos y de los objetivos de las entidades financieras, por parte de consumidores y de otros agentes. Carencia también de suficiente información financiera real y veraz. La actividad principal de las entidades financieras tradicionales es gestionar el exceso y defecto de dinero entre los distintos agentes en el sistema, y no acometer inversiones arriesgadas.

Carencia de racionalidad a la hora de solicitar y conceder créditos: no se puede conceder un préstamo sin disponer de información acerca del acreditado, o incluso sabiendo que no tiene capacidad de pago. La carencia también ha estado presente a la hora de solicitar y aceptar los créditos, hecho que se ha caracterizado por la espontaneidad y el exceso de entusiasmo.

Carencia de criterio a la hora de calibrar los riesgos. Cada inversión, en función de sus características, conlleva un grado de riesgo mayor o menor, aun en épocas de bonanza económica. Esto no se debe pasar por alto.

Carencia de seguridad en los procesos financieros, que incluye las carencias en la formalización de los seguros de las operaciones. Carencia de regulación suficiente del sistema financiero, especialmente el americano, errores en la percepción y evaluación de riesgos diversos, carencia de rigor a la hora de realizar inversiones, tanto en lo relativo a los aspectos formales como de análisis técnico, y carencias en el control y la gestión de las relaciones financieras internacionales.

2.- Responsabilidad social corporativa para prevenir la crisis

Para Aragón y Rocha (2009) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye un fenómeno relativamente reciente que se está imponiendo a gran velocidad en todos los sectores de la economía, teniendo sus antecedentes más claros y significativos en el mundo anglosajón. No obstante, añaden los autores citados, aunque la RSC emerge a finales del pasado siglo en un contexto histórico de globalización, no en todos los países ni en todos los sectores las organizaciones han respondido de igual manera a la hora de asumir su responsabilidad social. Las razones de esta desigual respuesta hay que encontrarlas en el mundo de los valores asociados a la propia actividad empresarial, en la carencia de un concepto unívoco de RSC que cuente con una aceptación generalizada (incluso de manera contradictoria la RSC coexiste con prácticas radicalmente opuestas) y en el hecho de que la responsabilidad social abarque un amplio y heterogéneo abanico de iniciativas empresariales de orden económico, social y medioambiental, sin fundamentos jurídicos y de naturaleza voluntaria o incluso altruista.

Pérez y Rodríguez (2012) manifiestan que la actual crisis económica y financiera ha puesto en entredicho la reputación de algunos sectores empresariales, como es el caso del sector financiero, al que se le acusa de ser el principal responsable de la actual situación. Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos (2012) sostienen que, efectivamente, el desarrollo empresarial de los últimos años se ha visto empañado por una serie de escándalos económicos y financieros que han provocado que la sociedad exija a las organizaciones una mayor transparencia, más compromiso ético y buen gobierno.

De la misma opinión son Perdiguero y García (2005), quienes opinan que el hecho más significativo en estos momentos es el fuerte rechazo social y las protestas que suscitan determinadas conductas y prácticas sociales y ambientales de ciertas empresas y de otros agentes e instituciones. También para Quintero (2011) el debate actual sobre la RSC debe situarse, sin ninguna duda, en el marco de la crisis del sistema económico y sus graves efectos. No cabe duda de que la crisis ha planteado la necesidad de retomar la ética empresarial para recuperar un valor importantísimo para las empresas, como es la confianza de sus clientes, inversionistas, proveedores y en general de los grupos de interés o

stakeholders. El descrédito de las entidades ha generado tal desconfianza de la sociedad que se ha producido pérdida de la imagen pública de las mismas.

También para López y Segarra (2011) no cabe duda de que el interés por la ética y por la RSC se ha acrecentado en los últimos años como consecuencia de los escándalos empresariales que se han producido en la última década (Luthar y Karri, 2005). Y es que una ausencia de responsabilidad se considera el desencadenante principal de los problemas financieros y, por ende, de los derivados de éstos, al mismo tiempo que su gestión efectiva puede ayudar a las entidades a minimizar los impactos negativos de la recesión (Selvi, Wagner y Turiel, 2010). Y al contrario, se ha demostrado que una buena gestión de la RSC es capaz de contribuir a mejorar la reputación corporativa, constituyendo un activo intangible de indudable importancia para todo tipo de entidades empresariales (Valor, Merino y Palomo, 2005).

Respecto a los beneficios de adoptar la RSC por las empresas, afirman López y Segarra (2011) que existe un consenso acerca de los beneficios sobre la viabilidad de la empresa a largo plazo. Tal adopción posibilita que la organización dirija una imagen favorable hacia todos los grupos de interés, lo que a su vez contribuye a mejorar su reputación. En el campo de los servicios la percepción de un comportamiento responsable de la empresa puede llegar a tener una gran importancia y producir un efecto directo en la valoración del servicio y en la calidad percibida por el cliente, así como en la lealtad y la satisfacción (García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y San Martín, 2007). Efectivamente, diversos estudios han confirmado que las prácticas de RSC tienen una influencia positiva sobre la imagen y la reputación de una empresa (Fombrun y Shanley, 1990) y, consecuentemente, sobre las actitudes del consumidor hacia la misma (Brown y Dacin, 1997). Tradicionalmente dicha valoración se ha asociado al concepto de calidad percibida (Alet, 1994), la cual incluye, por un lado, una vertiente técnica asociada a los procesos de producción y comercialización –calidad funcional– (Grönroos, 1994), y por otro un contenido relativo al contacto interpersonal y a la entrega del propio servicio –calidad relacional– (McDougall y Levesque, 2000).

Inicialmente Carroll (1979) defendía la existencia de cuatro tipos de responsabilidades de las empresas: económica, legal, ética y filantrópica. Sin embargo, el propio autor (Schwart y Carroll, 2003) e investigadores posteriores (García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque, 2005) han demostrado las limitaciones de esta propuesta, afirmando que algunas de estas dimensiones de la RSC no son fáciles de diferenciar. En ediciones más recientes de la RSC otros autores se decantan por la teoría del desarrollo sostenible para justificar tres componentes de la RSC: económica, medioambiental y social (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005). Todo ello ha posibilitado un necesario y natural encuentro entre la RSC y el desarrollo sostenible dentro de un proceso de transición desde un modelo tradicional, centrado en el interés exclusivo por los rendimientos económicos de los accionistas, a otro más amplio y abierto de stakeholders. Esta nueva concepción sostenible de la RSC es especialmente útil en el estudio de sectores de actividad con un mayor impacto ambiental, como puede ser el caso del turismo (Pérez y Rodríguez, 2012). Para Jiménez y Paternostro (2010) es en este marco de desarrollo sostenible es donde nace y se desarrollan las más recientes estrategias de RSC.

¿Cómo se puede definir la RSC? En primer lugar y como afirman Pérez, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque (2008) desde la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953) el concepto de responsabilidad social corporativa ha sido ampliamente analizado por académicos e investigadores de ramas tan diversas como el marketing, la economía o la organización de empresas, entre otras. Los principales trabajos que tratan este tema surgen en la década de los 90 y la gran mayoría sugiere una relación positiva entre las acciones de RSC de la empresa y las actitudes del consumidor hacia ésta y sus productos (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006). En estos trabajos el concepto de RSC se ha abordado de una manera global, incluyendo aspectos de tan diversa índole como la responsabilidad económica, ética, legal o filantrópica de las empresas (Bigné, Farhangmehr, Andreu y Jalali, 2005).

En el ámbito concreto de las definiciones investigadores como Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005), así como De la Cuesta y Valor (2003), conciben la RSC como el reconocimiento e integración en sus operaciones de las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas

preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Por su parte, Fernández y Cuadrado (2011) consideran que la RSC puede ser conceptualizada como el compromiso adquirido para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas empresariales discrecionales, y las contribuciones realizadas con recursos corporativos, tal y como sugieren Kotler y Lee (2005).

También puede ser definida la RSC como la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todas sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente, y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa), atendiendo, en todo caso, a las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto de las organizaciones en un determinado momento (Carroll, 1979). Según Torres (2011) puede definirse la RSC como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Como se puede apreciar, la RSC posee un alcance sumamente amplio, ya que atiende tanto a los sectores relacionados directamente con la empresa, como a los que conforman el entorno menos directo de ésta: en general y desde una perspectiva amplia se incluyen los trabajadores, los socios comerciales, los proveedores, los clientes, los accionistas, las organizaciones civiles, las ONG's y la comunidad en general.

La acepción más amplia de RSC conlleva una propuesta holística y progresista: una empresa es socialmente responsable cuando en su proceso de toma de decisiones se valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente, e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados (Baltera, Díaz y Dussert, 2005). La RSC es así concebida como una práctica que incluye todas las actuaciones de orden económico, ambiental y social que van más allá de los intereses económicos de la organización y exceden de la visión tradicional de la empresa, orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas (Fuentes, Núñez y Veroz, 2005).

En un intento por concretar los ámbitos de actuación en los que la RSC se materializa Rodríguez, Fernández y Martí (2007) destacan los siguientes:

La gestión y gobierno de la empresa.

La política y la estrategia alineada con la visión organizativa, la misión y los valores.

La gestión de los recursos humanos y las relaciones con los individuos dentro de la organización.

El valor añadido de los accionistas.

Las relaciones con los clientes

Las relaciones con la comunidad en la que se sitúa el negocio.

Las implicaciones de desarrollo para la comunidad.

La responsabilidad por el impacto ambiental de las operaciones y la gestión sostenible de los recursos.

Las relaciones con las Administraciones Públicas.

Las relaciones con los competidores y el mercado.

Las relaciones con el desarrollo de la compañía.

En un plano más hipotético y relacionado con lo que sería deseable García, Iturrioz, Mateu y Palomo (2011) destacan que las RSC debería centrarse en aspectos tales como los siguientes:

En relación a los clientes

Política de marketing y comunicación.

Excelencia de la atención.

Conocimiento de los daños potenciales de los productos o servicios.

Confidencialidad y honestidad.

En relación al medio-ambiente

Compromiso de la empresa con la causa ambiental.

Educación ambiental.

Respecto a la comunidad

Administración del impacto de la empresa en la Comunidad.

Relaciones con Organizaciones actuantes en la Comunidad.

Desarrollo de mecanismos de apoyo a proyectos sociales.

Respeto a la sociedad y a las comunidades locales. Favoreciendo el diálogo.

Igualdad entre nacionales y extranjeros.

Política de operaciones empresariales en zonas de conflicto basadas en la seguridad de sus empleados y en el respeto de los derechos humanos

Bigné y Currás (2008) y Selvi, Wagner y Turiel (2010) consideran que en la actualidad la RSC está asociada, en un contexto actual de marketing y sostenibilidad, al comportamiento de los consumidores. Precisamente debido a que cada vez en mayor medida los consumidores introducen criterios económicos, sociales y medioambientales en sus decisiones de consumo, 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 RSC 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 la información de RSC sobre la intención de compra (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005), otras investigaciones han demostrado que la información de responsabilidad social tiene una influencia positiva sobre dicho comportamiento (Brown y Dacin, 1997; Fernández y Merino, 2005). Por otra parte lo contrario también es cierto: los individuos, a través de sus opiniones y expectativas, influyen de manera directa en el diseño de las estrategias corporativas, por lo que su actitud y percepción de la RSC va a influir de manera directa en la gestión empresarial respecto a este concepto (McDonald y Rundle-Thiele, 2008).

En este contexto, una de las propuestas más recurrentes ha sido el considerar que las respuestas de los sujetos ante las iniciativas de RSC de las empresas dependerán del grado de identificación cognitivo y afectivo del consumidor generado por la empresa a través de los mensajes de RSC, lo que posibilita a los consumidores satisfacer necesidades de autodefinición a través de la vinculación con una marca socialmente responsable (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004). Este estado cognitivo influirá en los estados afectivos del consumidor respecto a la empresa, y en sus posteriores comportamientos hacia la misma (Marín y Ruiz, 2007). Kristof (1996) propone cuatro vínculos diferenciados que explican la existencia de relaciones entre empresas y personas: los valores, las características y rasgos de la personalidad compartidos, la existencia de objetivos comunes y la satisfacción de necesidades individuales por parte de la empresa.

Bigné y Currás (2008) y Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) concluyen que el grado en que un sujeto satisfaga sus necesidades de definición personal a través de su conexión con una entidad socialmente responsable, y con la que comparte la tenencia o aspiración a un valor social, mediará de manera indirecta las posteriores respuestas del comportamiento, pero situándose por detrás de otros factores como el precio-disponibilidad, la calidad de los productos o la imagen de marca (en términos de prestigio y reputación). También se ha puesto en evidencia que la creación y mantenimiento de un estado de conexión o cercanía entre el consumidor y la empresa (identificación) es un tipo de relación significativa para el consumidor, con un enorme potencial de generación de respuestas comportamentales positivas respecto a la misma (Bhattacharya y Sen, 2003). Por todo ello los gerentes deberían incrementar la identificación consumidor-empresa mejorando la reputación, dotando de una mayor visibilidad a la relación o aumentando la frecuencia de contactos con el consumidor (Marín y Ruiz, 2007). Por otra parte, Currás, Bigné y Alvarado (2009) han demostrado que la identificación del consumidor con la empresa puede generar actitudes y comportamientos que son beneficiosos para la compañía sin que exista una necesaria respuesta afectiva (Cornwell y Coote, 2005).

Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) sostienen que los valores personales y las dimensiones culturales inciden en la percepción de la RSC. Los jóvenes caracterizados por su talante abierto y dialogante (en contacto con otras culturas, dispuestos a ayudar a otros, y con una vida intelectual y estimulante) perciben la RSC en su triple dimensión (económica, social y medioambiental), mientras que los orientados al bienestar únicamente perciben la vertiente

social como prácticas socialmente responsables. En cuanto a las dimensiones culturales, cuanto mayor es la masculinidad, la percepción de la RSC cubre las tres dimensiones que caracterizan a las empresas socialmente responsables. Sin embargo, a pesar de todos estos trabajos, aún no se conoce qué iniciativas sociales concretas producen dichas asociaciones positivas entre RSC y comportamiento del consumidor (Sen y Bhattacharya, 2001). Por ello el análisis de los diversos componentes de la RSC como variables independientes dentro de un modelo clásico de comportamiento del consumidor resultaría interesante, pues permitiría conocer qué acciones concretas influyen en mayor medida en una mejor respuesta cognitiva, afectiva y comportamental por parte de los consumidores (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Pérez, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2008).

Otra cuestión relevante es la que se refiere al ámbito de la empresa en la que se asume y se activa la RSC. Araque y Montero (2009) afirman en este sentido que generalmente se adopta una perspectiva global de la organización. Sin embargo, existen motivos para justificar un enfoque específico en determinadas áreas funcionales. Este es el caso de la función de marketing, que genera actividades con notables repercusiones sociales (Kavali, Tzokas y Saren, 1999). Hablar de RSC en marketing conlleva, necesariamente, analizar cómo se integran y se cohesionan aspectos sociales y económicos en la gestión. En las últimas décadas hemos asistido al desarrollo de diversas estrategias de corte social en ese ámbito: marketing con causa, marketing social corporativo, marketing ecológico o patrocinios y mecenazgos sociales. Estas estrategias han recibido atención por parte de la literatura académica (Miles y Covin, 2000; Covarrubias, Montravel y Valls, 2000). No cabe duda de que también en las áreas organizativas de producción y de recursos humanos la RSC debe estar presente.

También la relación entre la RSC y los stakeholders posee una gran relevancia. Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005) consideran que bajo la filosofía y las actuaciones de RSC lo que se pretende es que la creación de valor para los distintos grupos de interés vinculados con la actividad empresarial redunde en una mayor creación de valor para la sociedad y para la propia empresa o institución. Inicialmente los accionistas constituían el principal grupo de interés, pero en la actualidad está adquiriendo mayor peso una perspectiva más amplia que incorpora las prioridades de otros agentes con los que se relaciona la organización, asumiéndose que las empresas no sólo cumplen sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, sino también hacia los empleados, los clientes, las comunidades locales, el medioambiente, los proveedores y los distribuidores (Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría, 2003).

Precisamente Freeman (1984, 2000) describe los grupos de interés como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización, al margen de cómo puedan ser identificados, clasificados y gestionados. Respecto a la identificación y la clasificación muchos autores distinguen los grupos de interés de manera dicotómica (Phillips 2003, Pesqueux y Damak-Ayadi, 2005): primarios vs. secundarios, legítimos vs. derivados, internos vs. externos, económicos vs. sociales, genéricos vs. específicos, indirectos vs. directos, activos vs. pasivos, etc. Por otra parte, serían considerados *estratégicos* los grupos de interés con un alto poder para afectar la supervivencia de la empresa y su deseable éxito. Los grupos de interés son *morales* cuando tienen un bajo poder respecto a relación con la empresa, pero están influidos por la ella (Noland y Phillips, 2010). Mitchell, Agle y Wood (1997) consideran la urgencia y la legitimidad como atributos adicionales para una clasificación detallada de los grupos de interés. La comunidad local y la sociedad están en una posición intermedia, que depende principalmente del poder en manos de la empresa para garantizar una resistencia alta o baja a las presiones sociales y locales.

La relación mantenida por la organización con los grupos de interés se considera un elemento central en el debate y gestión de la RSC y de los grupos de interés (Owen, Swift y Hunt, 2002, Boguslaw, 2002). Esta relación puede tener distintas formas, desde el mero suministro de información hasta su inclusión en los procesos en la toma de decisiones, de mucha mayor complejidad (Greenwood, 2007). Se ha llegado a demostrar que la clasificación de las actuaciones de RSC atendiendo al criterio de grupos de interés es adecuada para analizar tanto la percepción como la importancia que los clientes conceden a las distintas facetas de la

RSC. Por ello, la estructuración de la gestión, implementación y comunicación corporativa de la RSC siguiendo este enfoque puede facilitar la alineación de objetivos empresariales con las inquietudes y deseos de los clientes, permitiendo la identificación inmediata de ineficiencias en la gestión en este apartado y facilitando la mejora continuada de la empresa en dicho ámbito. También se ha demostrado que los clientes tienen una cierta tendencia a preferir aquellas iniciativas que sirven a sus propios intereses y en las que los propios stakeholders pudieran participar y cooperar, por encima de otros grupos de interés como los empleados, los accionistas o la propia sociedad (Pérez y Rodríguez, 2012).

Pero, ¿cómo se consigue que la RSC impregne todas las actividades de la empresa y se proyecte en la sociedad? La respuesta es muy simple, aunque su consecución sea compleja. La RSC deberá estar integrada en la estrategia, misión y valores de la empresa, ha de ser coherente con la cultura de la empresa y estar imbricada en los procesos y las relaciones internas y externas de la organización. Para lograr estos tres objetivos, afirma Redondo (2005), es necesario comenzar a construir por los cimientos, esto es, plantear y comprometerse en “lo que la empresa quiere ser”, y seguidamente dar los pasos necesarios para alcanzar dichos compromisos. Veamos con más detenimiento estos pasos:

a) Integración entre RSC y estrategia empresarial, lo que significa asumir el protagonismo de los aspectos medioambientales y sociales en la estrategia, políticas, códigos de conducta o misión de la compañía. De este modo, la integración implica:

Plantear la estrategia y en qué aspectos de la RSC se debe avanzar.

Observar el entorno y la realidad interna y considerar hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos.

Valorar las oportunidades, pero también los riesgos que se van a asumir.

Consultar a los demás, especialmente a las partes interesadas, conocer su percepción – cómo perciben a la empresa desde el punto de vista de responsabilidad - y qué esperan de la empresa, y decidir qué nivel de compromiso se debe asumir.

Decidir qué actuaciones hay que acometer y realizar los cambios necesarios.

Comunicar la nueva estrategia empresarial y obtener el impulso de la alta dirección para su puesta en práctica.

b) Coherencia con la cultura empresarial y liderazgo. Respecto a la cultura, es el aspecto más difícil de lograr, el que más tiempo ocupa y el que plantea más dificultades para ser cambiado. La RSC no debe incorporarse a presión en la cultura de la organización, en general es más sencillo determinar lo que no debe hacerse que lo que se debe hacer. El liderazgo desde arriba a favor de la RSE es esencial en este sentido.

c) Plantear objetivos y crear nuevos procedimientos y nuevos sistemas para gestionar la RSC: las actividades diarias deben contemplar la RSC. No se deben crear complejos sistemas o procedimientos para justificar el desempeño en RSC.

d) Las actuaciones deben surgir de una forma natural dentro de la organización: no se trata de emular lo que hacen otros o intentar ser extremadamente excepcionales.

c) Imbricación con procesos y relaciones internas y externas. Está empezando a ser práctica común que las empresas establezcan un departamento interno para gestionar la RSC, o que asignen la responsabilidad a una unidad ya existente. No obstante, esta práctica sólo tiene sentido si de lo que se trata es de coordinar, impulsar y asegurarse de que los procesos y sistemas estén bien diseñados para evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de la interrelación con las partes interesadas. La RSC en una empresa no debe ser un parche que se adhiera a la organización, debe estar imbricada en todo aquello se hace día a día:

Internamente, dentro de las prácticas habituales de compras, recursos humanos, administración, clientes, diseño de productos y servicios, comunicación interna...

Externamente, en la comunicación externa, las relaciones institucionales, el marketing, las relaciones con los accionistas, la protección ambiental, los aspectos de seguridad, etc.

d) Comunicación hacia el exterior, sobre todo a través de la memoria de la empresa. Uno de los aspectos que más destacan en el desarrollo de las estrategias de RSC de algunas empresas turísticas es que, a diferencia de lo que sería lógico, se ha comenzado por informar antes de implantar las actuaciones de RSC. Una reflexión inicial que toda empresa debería hacerse - y que no siempre se hace - es si realmente se encuentra en condiciones de informar sobre su desempeño en RSC, y si dicha información le va a reportar los beneficios esperados. En esta reflexión debe considerarse que:

La memoria no debe constituir el objetivo prioritario: las memorias de RSC son probablemente uno de los mejores vehículos para lograr transmitir este tipo de informes hacia el exterior, con transparencia. La memoria de RSC no debe ser un "fin" en sí misma, sino el reflejo de los resultados logrados a través de una estrategia de RSC.

La memoria implica un compromiso de transparencia a largo plazo. Su edición supone un ejercicio de transparencia que implica tener claro desde el principio cómo se va a avanzar y desarrollar la voluntad de estar dispuestos a informar de los logros, pero también de los "fracasos".

e) Implantar la RSC

Es necesario reflexionar y establecer la fórmula por la que la RSC se ha de integrar en la estrategia y la cultura global de la empresa, y en toda la organización en general. También cómo afectará a las operaciones cotidianas y a la reputación. Es esencial integrar las opiniones e intereses de los agentes implicados en el desarrollo de la RSC.

El segundo paso debe consistir en instrumentar y desarrollar la estrategia, definida en planes y programas concretos que cubran los objetivos estratégicos de la RSC e integren los que ya se están llevando a cabo. Se deben definir indicadores de medición específicos para el seguimiento de su ejecución y definir cuál será el sistema de control y seguimiento de la gestión de la RSC.

En tercer lugar, se deberán implantar las actuaciones concretas que permitan llevar a cabo los objetivos planteados y realizar un seguimiento de las mismas para conocer su grado de avance.

Por último, una vez desarrolladas las etapas anteriores, podremos transmitir a la sociedad las actuaciones llevadas a cabo y los logros conseguidos (indicadores de avance y memoria de RSC).

¿Qué relación guarda la RSC con la ética? Rodríguez, Fernández y Martí (2007) firman que respecto a la relación entre ética y responsabilidad social existen diversas posturas, si bien en términos generales puede decirse que los estudios sobre responsabilidad social y ética empresarial se caracterizan en muchas ocasiones por su falta de investigación empírica:

- La responsabilidad social es la ética en un contexto organizativo
- Las empresas no pueden ser moralmente responsables. Sólo los seres humanos pueden ser agentes moralmente responsables.
- Las personas «tienen» ética y las organizaciones tienen responsabilidad social.
- La responsabilidad social se centra en el impacto que las actividades de negocio tienen en la sociedad, mientras que la ética se ocupa de la conducta de las personas dentro de las organizaciones.
- La ética se refiere a los valores internos, mientras que la responsabilidad social está relacionada con el comportamiento externo de la empresa. De alguna forma, esta

visión es similar al primer enfoque que estima que la responsabilidad social es la ética de las organizaciones.

- La responsabilidad social y la ética son conceptos no relacionados, no tienen nada en común
- La responsabilidad social es un concepto multidimensional una de cuyas dimensiones es la ética.
- La ética empresarial es el más omni-comprendido de ambos términos, incorporando la responsabilidad social como una de sus dimensiones. El concepto de responsabilidad se incluye en la definición de ética en general.
- La ética se relaciona con el deseo de hacer las cosas correctamente. La responsabilidad social es una respuesta a las expectativas de la sociedad. Esta perspectiva considera a la ética como una respuesta a un imperativo moral. La responsabilidad social es una reacción a la presión social.
- La responsabilidad social corporativa se centra en los productos específicos de la acción corporativa. La ética empresarial hace énfasis en los valores morales.
- La responsabilidad social se ocupa de las consecuencias de la actividad de negocio. La ética presta atención a la forma de hacer las cosas.
- La ética se sitúa entre el cumplimiento obligatorio y la filantropía voluntaria. La responsabilidad social es, por encima de todo, voluntaria.

Bibliografía

Alet, J. (1994). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.

Aragón, J. y Rocha, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de relaciones laborales*, 27(1), 147-167.

Araque, R. Á. y Montero, M. J. (2009). Enfoques de integración de la responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: un estudio basado en casos. *Cuadernos de ciencias Económicas y empresariales*, 56-57, 61-91.

Baltera, P., Díaz, E. y Dussert, J. P. (2005). *Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuadernos de investigación, 25. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B. A. y Hill, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59, 46-53.

Bhattacharya, C. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67, 76-88.

Bigné, E. y Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia business review*, 3, 10-23.

Bigné, E., Chumpitaz R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia business review*, 1, 14-27.

Bigné, E., Farhangmehr, M., Andreu, L. y Jalali, M. S. (2005). *Valores de los jóvenes y responsabilidad social corporativa en las decisiones de compra: un estudio empírico en España y Portugal*. Congreso New Trends in marketing management. XV Spanish Portuguese meeting of scientific management, 2 a 4 Febrero, Sevilla.

- Boguslaw, J. (2002). Have we arrived? Only when the integration of stakeholder interests becomes business as usual. *Accountability quarterly*, 19, 52–58.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-506.
- Cornwell, B. y Coote, L. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of business research*, 58, 268–276.
- Covarrubias, P., Montraveta, I. y Valls, R. (2000). *Directorio 2002 del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España*. Barcelona: Projecció Mecenazgo Social SL.
- Currás, R., Bigné, E. y Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of business ethics*, 89, 547–564.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, 2755, 7-19.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia business review*, 3, 38-53.
- Fernández, F. (2010). Crisis financiera, crisis real y competitividad de la economía española. *Cuadernos de pensamiento político FAES*, (25), 37-60.
- Fernández, M. T. y Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, 28, 47-57.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management journal*, 33(2), 233–258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business ethics quarterly*, 10(1), 169-180.
- Fuentes, F., Núñez, J. y Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia business review*, 3, 68-89.
- García de los Salmones, M. M., Rodríguez del Bosque, I. y San Martín, H. (2007). *The corporate social responsibility as a marketing tool: Influence on consumer behaviour in service sector*. Congreso marketing trends, enero, París.
- García de los Salmones, M., Herrero, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of business ethics*, 61, 369–385.
- García, J. C., Iturrioz, J., Mateu, J. L y Palomo, R. (2011). La percepción sobre la responsabilidad social en las sociedades cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales: un análisis en el ámbito de la ciudad de Madrid. *Revescon*, 104, 102-124.
- Greenwood M. (2007). Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of business ethics*, 74, 315-327.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

- Jiménez, J. J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de estudios empresariales*, 2, 7-34.
- Kavali, S. G., Tzokas, N. X. y Saren, M. J. (1999). Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. *Management decision*, 37(7), 573-581.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. y Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68, 16–32.
- López, M. Á. y Segarra, M. (2011). Actitudes de los estudiantes de administración de empresas hacia la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. *Revista complutense de educación*, 22(2), 235-248.
- Luthar, H. K. y Karri, R. (2005). Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of business ethics*, 61, 353-368.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2007). I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of business ethics*, 71, 245-260.
- McDonald, L. y Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction. *International journal of bank marketing*, 26(3), 170-182.
- McDougall, G. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *The journal of services marketing*, 14(5), 392-409.
- Miles, M. P. y Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23, 299-311.
- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, (27)119, 34-37.
- Noland, J. y Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International journal of management review*, 12(1), 39-49.
- Olivares, P. y Villacampa, M. J. (2008). Crisis financiera: la historia de muchos excesos. *Economía aragonesa*, (37), 85-117.
- Olmedo, I., Martínez, I. M., Arcas, N. y Longinos, J. (2012). Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas. *Revescon*, 107, 129-154.
- Owen, D. L., Swift, T. y Hunt, K. (2002). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Accounting forum*, 25(3), 264– 282.
- Perdiguero, T. G. y García, A. (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Universitat de València.
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia business review*, 1, 14-29.

- Pérez, A., García de los Salmones, M. M. y Rodríguez del Bosque, I. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista asturiana de economía*, 41, 127-147.
- Pesqueux, Y. y Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate governance*, 5(2), 5-21.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business ethics quarterly*, 13(1), 25-41.
- Quintero, M. L. (2011). *Gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial en la integración de los sistemas de gestión*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Redondo, H. (2005). Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. *Revista asturiana de economía*, 34, 31-41.
- Rodríguez, O., Fernández, J. y Martín, J. I. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Información comercial española (ICE)*, 2927, 43-56.
- Schwartz, M. y Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Selvi, Y., Wagner, E. y Turiel, A. (2010). Corporate social responsibility in the time of financial crisis: Evidence from Turkey. *Annales universitatis apulensis series oeconomica*, 12(1), 281-290.
- Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing research*, 38(2), 225–243.
- Torres, C. (2011). Responsabilidad social empresarial. Caso Centro Comercial Lago Mall. *Revista de ciencias sociales*, 17(2), 310 – 321.
- Valor, C., Merino, A. y Palomo, R. J. (2005). Los códigos éticos en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito: estado de la cuestión y análisis empírico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 85, 61-85.

TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Dr. Mario González Arencibia

Universidad de las Ciencias Informáticas. La Habana, Cuba

E-Mail: mgarencibia@uci.cu

Resumen

La presente ponencia aborda una propuesta de programa docente para el desarrollo de la creatividad en la gestión empresarial, la idea central que se propone consiste en la importancia de intencionar este valor educativo en este ámbito como una fuente de productividad para la organizaciones. Esto está determinado por la manera en que la empresa creativa se destaca por la capacidad de reorientación, la cual se refiere a la habilidad para observar los cambios del entorno como oportunidades y riesgos. Tienen originalidad y capacidad de creación, correspondiente a la habilidad de una empresa por generar un flujo constante de ideas que, aparte de ser únicas (originales), sean útiles y realizables.

Palabras claves: Creatividad, gestión empresarial, competitividad.

Introducción

Con la creciente importancia de la innovación en el nuevo contexto competitivo, la creatividad, ha surgido como un elemento clave para dotar de valor diferencial a productos y servicios generados por las empresas. En un entorno cambiante como el actual en el que la capacidad de competir de las empresas responde cada vez más a intangibles como la innovación o el conocimiento, la creatividad se está erigiendo como un elemento de vital importancia para asegurar la competitividad de las organizaciones.

La Creatividad ha sido asociada tradicionalmente con el ámbito de la cultura y las artes. Sin embargo, la creatividad es un elemento clave para el desarrollo de la ventaja competitiva por las empresas. Es por esta razón que actualmente la creatividad como fuente competitiva es objetivo de interés de las medidas de política que desde la Administración se están poniendo en marcha en el ámbito de la economía y la empresa.

La creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva, y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las organizaciones ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo.

La gestión organizacional constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales

De ahí que la organización que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la organización, sino para indagar sobre nuevos

enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Contra lo que muchas personas piensan, innovar es algo que está al alcance de cualquier organización (da igual su tamaño o a qué se dedica). Y la innovación es, hoy, el elemento básico para mantener la rentabilidad -e incluso supervivencia- de las organizaciones. La base de la innovación es la CREATIVIDAD.

Otro error frecuente es creer que la creatividad es un “don”. La creatividad es una habilidad que se aprende y se desarrolla como cualquier otra competencia, y ha de ser bien aprendida para hacer de ella algo realmente útil y productivo.

¿Se puede gestionar la creatividad?

Actualmente una pregunta recurrente es la siguiente: **¿se puede gestionar la Creatividad?** **A lo que se responde en este curso**, no sólo se puede, **SE DEBE** gestionar la creatividad. Esto significa saber cómo planificarla, qué recursos requiere, para qué usarla, qué rendimientos o resultados aporta. También es preciso conocer herramientas que permiten y facilitan la gestión de la creatividad en una empresa.

En ocasiones puede llegar a darse lo que se conoce como la Paradoja de la Creatividad: siendo una persona muy creativa, es decir, con gran capacidad de generar ideas, puede que a la vez sea poco innovadora y que sea incapaz de escoger de entre esas ideas las mejores y de aplicarlas de manera eficaz. Para superar esta incapacidad y para desarrollar el potencial creativo innato presente en todas las personas, se puede recurrir a técnicas que, como se verá más adelante pueden ser especialmente valiosas en el ámbito organizacional.

¿Qué aporta el curso?

El curso desarrolla el potencial creativo de cada participante facilitando la organización del pensamiento, lo que se traduce en la mejora de la organización del trabajo grupal sobre la base de la implementación de técnicas de creatividad. Aplicables a reuniones, para hacerlas más eficaces; a la planificación de proyectos o actividades. Una de las consecuencias más directas de su aplicación es una mayor rentabilidad del tiempo, lo que redundará en la mejora de la productividad y rentabilidad organizacional, además de generar dinámicas de innovación.

El desarrollo de la creatividad, no es tan solo una pedagogía para trabajar con la expresión artística, es la **Pedagogía de Ser**, porque la única materia de aprendizaje es la propia persona. Favorece la comunicación con uno mismo, los otros y el entorno y por ello la capacidad de resolver situaciones siendo creativos, en el placer de dejarse **SER**, expresando lo que realmente somos y no lo que creemos ser o nos hicieron creer. Y permite, comprender nuestra vida como una obra de arte única.

"La Creatividad no se enseña ni se aprende en los libros, sino con la práctica diaria y reflexiva de todas las formas de expresión unidas a una imaginación transformadora y transgresora, que convierte al ser humano en un crítico y transformador de su entorno."

El curso va dirigido a:

Dirigido a profesionales interesados en adquirir conocimientos y habilidades para innovar.

Profesionales que necesitan aprovechar el talento de sus grupos de trabajo para mejorar los resultados de su organización.

Personas con espíritu de superación, que desean un cambio personal y desarrollo constante, optimizando los recursos que poseen, y mejorando en aquellas áreas que han sido deficitarias hasta la fecha.

En correspondencia con lo anterior este programa tiene como:

Objetivos generales

Contribuir al desarrollo integral de la persona a través del perfeccionamiento de la creatividad.

Desarrollar las habilidades y técnicas más eficaces para abrir espacio a la creatividad individual y en los grupos de trabajo.

Objetivos específicos

Al finalizar el curso el cursista será capaz de:

Identificar los beneficios de saber si es realmente útil, y sobre todo rentable, emplear la creatividad en la organización de manera permanente.

Mejorar las capacidades creativas personales y grupales mediante el conocimiento y aplicación de las etapas del el proceso creativo.

Determinar qué herramientas son las necesarias para desarrollar la creatividad y optimizar procesos en la organización.

Aprender y aplicar las técnicas más usadas en la generación y análisis de ideas de manera que ello le permita liderar el proceso de cambio en su ámbito laboral aplicando técnicas de creatividad.

Formación de valores

- Trabajo colectivo a partir de responsabilidad individual en las tareas que le corresponden.
- Evaluación crítica y comprometida sobre las implicaciones sociales del desarrollo de la creatividad en la organización.
- Motivación e interés por la aplicación de un adecuado manejo de técnicas de creatividad al constatar su papel en la resolución de problemas en el entorno laboral.

- Alto compromiso con los problemas del entorno y la búsqueda de soluciones adecuadas a los mismos, según sus necesidades.

- Desarrollo de un pensamiento reflexivo, crítico, independiente y creativo.

Sistema de habilidades

Aplicar de manera creadora los fundamentos del trabajo grupal en la práctica cotidiana donde se inserta el cursista.

Ejercer la crítica científico-técnica, de forma ética y mesurada, con su correspondiente argumentación de carácter objetivo.

Aprender de forma autónoma.

Generar espacios que permitan el aprovechamiento de los conocimientos y potencialidades personales mediante enfoques participativos de gestión.

Competencias que desarrolla el curso:

Aquellas en las que se hace principal hincapié son las referidas al desarrollo del razonamiento, la responsabilidad, planificación e integración de la información, comunicación, trabajo en equipos, creatividad, toma de decisiones. Se trata de que los cursistas mediante la lectura, exposición, análisis de caso, experiencias vivenciales y materiales audiovisuales recomendados desarrollen su capacidad de análisis y síntesis, y además que amplíen su criterio sobre la base del cuestionamiento de los diferentes puntos de vista, la incorporación de nuevas perspectivas y la flexibilidad para modificar, tras la pertinente argumentación, dicho punto de vista.

Descripción de los temas

Tema 1: Entrenando para el desarrollo de la Creatividad y la innovación.

Objetivos

Que los estudiantes sean capaces de:

Explicar la importancia de desarrollar una cultura de creatividad e innovación en su entorno organizacional.

Sistema de conocimientos

¿Por qué son necesarias la creatividad y la innovación en el trabajo en grupo? Idea creativa. Bases del pensamiento lateral. Creatividad e innovación como dos elementos de un mismo proceso. De la idea al proyecto innovador. Tipos de Creatividad. Fases del proceso creativo. Generación de ideas. Trabajo con las ideas. Barrido de ideas. Mejorando las capacidades creativas personales. Frenos a la Creatividad: Frases creativas. Competencias necesarias para desarrollar la creatividad. Aspectos fundamentales de la actitud creativa. ¿Cómo podemos generar ideas?

Evaluación

Desarrollo de ejercicios sobre pensamiento lateral.

Aplicación de conceptos mediante el desarrollo de juegos didácticos.

Aplicar dinámica de los 6 sombreros para pensar.

Tema 2: Proceso creativo grupal

Objetivos

Que los estudiantes sean capaces de:

Comprender los fundamentos del trabajo grupal.

Identificar el tránsito de la creatividad individual a la grupal, así como los fines, ventajas, etapas y obstaculizadores de la creatividad grupal.

Describir el rol de la dirección de la organización y del líder del grupo en el apoyo a la creatividad.

Sistema de conocimientos

Grupo y trabajo en Grupo: Ventajas e inconvenientes del trabajo en grupo. Funciones del grupo. Fases de constitución de un Grupo. Pautas para trabajar en grupo. Roles de los participantes. Claves para organizar el trabajo en grupos.

Proceso creativo grupal: De la creatividad individual a la creatividad grupal. ¿Qué es la creatividad grupal. Fines y ventajas de la creatividad grupal. Etapas del proceso creativo grupal. Obstaculizadores de la creatividad grupal? Rol de la dirección de la organización y del líder del grupo en el apoyo a la creatividad: clima y cultura organizacional de apoyo a la creatividad.

Evaluación

Taller No. 4: Evaluación de la eficacia del trabajo grupal en su entorno laboral.

Taller No. 5: Evaluación del clima para la creatividad.

Taller No. 6: Aplicación del método SCAMPER a un problema laboral del cursista.

Aplicación de conceptos: Manejo de grupos creativos.

Tema 3: Aplicación de técnicas de creatividad en la toma de decisiones en grupo

Objetivos

Que los estudiantes sean capaces de:

Liderar el proceso de cambio en su ámbito laboral aplicando técnicas de creatividad a ejemplos concretos de su área de trabajo, de manera que ello contribuya a la toma de decisiones en mediante el trabajo grupal.

Experimentar el valor estratégico y operativo excepcional de la imaginación creadora y su rol en la toma de decisiones.

Sistema de conocimientos

Métodos de toma de decisiones: Tormenta de Ideas. Método Delphi (Selección de Expertos, Método de Expertos, cuestionario). Grupo Nominal. Método Phillips 66. Encuestas.

Evaluación

Taller No. 7: Aplicación del método de la Tormenta de Ideas a un problema laboral.

Taller No. 8: Aplicación del método Grupo Nominal a un problema laboral.

Taller No. 9: Aplicación del método Phillips 66 a un problema laboral.

Taller No. 10: Causa y efecto. Consecuencias y secuelas (C&S). Considerar todos los factores (CTF). Otros puntos de vista. Técnica del 4x4x4.

Seminario No. 1: Método Delphi.

Orientar el estudio sobre las bases para la realización de una encuesta.

Métodos

Se empleará el método expositivo a través del cual el docente expondrá el sistema de conocimientos del curso.

Se desarrollarán debates facilitados por el docente, mediante el desarrollo de trabajos individuales y por equipos de trabajo, contribuyendo a la elaboración conjunta del conocimiento.

El programa privilegia el método inductivo a través del desarrollo de casos complementados con explicaciones teóricas y ayudas audiovisuales, ejercicios prácticos y vivenciales para el desarrollo de habilidades. Este método pedagógico busca que los participantes se lleven tanto ideas y conceptos como modelos prácticos, para los retos que tendrán que ejercer en la aplicación de una adecuada creatividad en el trabajo grupal.

Los asistentes trabajaran las herramientas de creatividad y solución de problemas a partir del desarrollo de casos prácticos en el aula de entrenamiento aplicables a su ámbito laboral.

Indicaciones metodológicas y de organización del curso

El curso ofrece pautas y actividades para alfabetizar las emociones de manera que el cursista tome conciencia de la importancia de las competencias asociadas a la creatividad en los diferentes ámbitos: personal, salud, educativo, laboral. El curso va dirigido a que el cursista conozca y aplique técnicas de creatividad en el trabajo grupal. Y a través de la

aplicación de instrumentos de autoevaluación reconozca su nivel de creatividad para la toma de conciencia y un posterior desarrollo y mejora de los factores inmersos en este tipo de inteligencia que contribuirán en el éxito de diferentes aspectos de su vida.

El curso ha sido organizado en conferencias para transmitir las herramientas y bases teóricas elementales de la comunicación profesional y en talleres para desarrollar habilidades de educación de las emociones. Se hace uso efectivo y racional de las TIC mediante presentaciones en Power Point y videos.

El curso cuenta con un total de 24 horas. Se distribuyen de la forma siguiente: 8 horas de conferencias y 16 horas de talleres. El cursista empleará 24 horas no presenciales, para realizar las tareas que se orientan para el desarrollo de los contenidos temáticos que se analizarán en el aula. También en ello se incluyen las actividades de trabajo independiente, donde el estudiante deberá realizar acciones de investigación, cuyos resultados los deberá concretar en informes y en la elaboración de mapas conceptuales.

Sistema de evaluación.

Al finalizar el curso el estudiante deberá entregar por escrito y presentar ante sus compañeros un caso práctico donde se evidencie una problemática que aborde un caso de su empresa a partir del uso creativo de las habilidades desarrolladas en el curso.

Método de evaluación de los estudiantes

Participación en sesiones de trabajo (20%)

Calidad de redacción de ejercicios específicos (20%)

Calidad de la presentación del diseño de un caso, ó tópico seleccionado por el cursista (60%)

Comentario final

Potenciando la creatividad

Para Guinart (2013), se puede conseguir potenciar la creatividad mediante las siguientes claves:

La experiencia: Una de las bases de la creatividad es la experiencia. Para que un equipo sea creativo tiene que ser experto en ese sector. Así, para ser creativo en un tema y marcar la diferencia primero hay que entender muy bien sus normas y su funcionamiento.

Curiosidad: Las organizaciones creativas intentan ir más allá y romper las normas preestablecidas. La curiosidad es fundamental para explorar nuevos temas y formas de hacer las cosas.

Motivación: La creatividad está muy ligada a la motivación. Para ser creativa, una empresa debe disponer de un equipo motivado y trabajar de una forma flexible, sin presiones. El ambiente laboral debe ayudar a potenciar el pensamiento creativo.

Simplicidad: La creatividad está cada vez más asociada a las líneas simples. La ley de lo simple permite descubrir algo en todo su esplendor, destacando lo más relevante.

Emoción: La creatividad debe tener la capacidad de emocionar. La emoción debe estar presente desde el impulso creativo hasta la obra final. Una empresa jamás destacará por su creatividad si no es capaz de crear un producto diferenciador que consiga conectar con las personas y despertar su emoción.

Pensamiento lateral: El pensamiento lateral consiste en dejar atrás las piezas que ya existen y buscar cambiarlas. Una de las técnicas del pensamiento lateral es la provocación. Cuando rompemos con el movimiento preestablecido empezamos a dar paso al enfoque creativo.

Arriesgarse: Para hacer cosas nuevas hay que hacer las cosas de forma distinta y arriesgarse. Como decía Einstein, "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Sorpresa: La creatividad tiene el poder de sorprender. Las empresas que buscan crear un producto o proceso creativo deben incluir grandes dosis de ingenio y efecto sorpresa, la capacidad de crear algo que impacte a la sociedad y no la deje indiferente.

Positivismo: Las personas y los equipos positivos son más creativos. El optimismo permite adaptarse mejor y más rápido a nuevos contextos y también produce emociones positivas, aspectos relevantes a la hora de cuestionarse el mundo y de promover nuevas formas de creación.

Relajación: Las mejores ideas aparecen cuando el equipo creativo está relajado. Los momentos de inspiración se encuentran en ambientes tranquilos. Tenemos que saber perder el tiempo, olvidarnos del trabajo rutinario, dejar volar la mente y dar paso a la imaginación.

Bibliografía básica:

González Arencibia, M. y Martínez Cardero, D. (2011). Compilación de técnicas de creatividad. Curso: Técnicas de trabajo creativo en grupos. Material de apoyo a la docencia. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba, 15 de junio del 2011.

Aponte, F. (2005). La innovación en la gerencia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/43.htm>

Baumgartner, J. (2013). Las siete características esenciales de las compañías innovadoras. Recuperado de <http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/03/20/las-siete-caracteristicas-esenciales-de-las-companias-innovadoras/>

Gómez, E. (2013). Creatividad en El Accionar Gerencial para La Potenciación Del Desarrollo Endógeno En La Educación Media. Atisbo Teórico Desde La Postmodernidad. UNIVERSIDAD YACAMBÚ, Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/egr/ficha.htm>

GUINART, S. (2013). 10 claves para potenciar la creatividad en las empresas. Recuperado de <http://www.gestion.org/marketing/40561/10-claves-para-potenciar-la-creatividad-en-las-empresas/>

Lefcovich, M. (2005). Creatividad e innovación: El camino de las empresas de alta competitividad. Recuperado de

http://www.degerencia.com/articulo/creatividad_e_innovacion_el_camino_de_las_empresas_d_e_alta_competitividad

Lira, P. (2007). Gestión de la innovación desde la dimensión humana | GestioPolis. Recuperado Marzo 21, 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/gestion-del-aprendizaje-innovacion-y-conocimiento.htm>

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. NEGOTIUM, 46–83. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf>

Palafox, G. (2005). Creatividad e innovación | GestioPolis. Recuperado Marzo 21, 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/50.htm>

Polanco, Y. (2006). Creatividad e Innovación en Organizaciones (p. 42). Recuperado de <http://es.slideshare.net/yumarys/creatividad-e-innovacion-en-las-organizaciones>

Rojas, B. (2007a). La creatividad desde una perspectiva organizacional. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lang=es

Rojas, B. (2007b). La creatividad e innovación en las Organizaciones. UPEL-Instituto Pedagógico de Caracas. Recuperado de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152007000100008&lng=es&nrm=i

S.A. (s.f.). Innovación Empresarial. Recuperado de <http://www.ceeicr.es/innovacion/innovacion-empresarial/>

S.A. (2014). Las 50 compañías más innovadoras del 2014, según Fast Company. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/2014/02/las-50-companias-mas-innovadoras-del-2014-segun-fast-company/>

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL EN EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN FÍSICA EN CIENFUEGOS

Msc. Yanisley Riquelme Rivero

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cuba.

Departamento: Estudios Económicos

e-mail: yriquelme@ucf.edu.cu

Resumen:

La Salud y Seguridad Laboral constituyen una disciplina muy amplia que abarca múltiples campos especializados sobre todo en el mundo empresarial. En su sentido más general, debe tender al fomento y mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, sea cual fuere su ocupación. La presente ponencia es resultado de un estudio realizado en la Dirección Provincial de Planificación Física de la ciudad de Cienfuegos, Cuba. Aborda el tema de la Planeación Estratégica de Salud y Seguridad Laboral, con el objetivo de diseñar una estrategia en gestión de la salud y la seguridad del trabajo para así permitir y garantizar un buen desempeño laboral para los trabajadores que laboran en esta institución.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Salud, Seguridad Laboral.

Antes de 1900 no existía preocupación por la seguridad de los obreros. Sólo empezaron a prestar atención al tema con la aprobación de las leyes de compensación a los trabajadores por parte de los gobiernos, entre 1908 y 1948 ya que hacer más seguro el entorno del trabajo resultaba más barato que pagar compensaciones.

La salud y la seguridad laborales constituyen una disciplina muy amplia que abarca múltiples campos especializados. Es el sector de la seguridad y la salud pública que se ocupa de proteger la salud de los trabajadores a través del fomento y mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los mismos, sea cual fuere su ocupación, para reducir o eliminar riesgos que pueden provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la muerte ocasionando una reducción de la eficiencia y pérdida de la productividad del trabajador.

En cualquier ocupación, los trabajadores pueden verse enfrentados a múltiples riesgos en sus lugares de trabajo. La salud y la seguridad laborales tratan de la amplia gama de riesgos del lugar de trabajo, desde la prevención de los accidentes a los riesgos más insidiosos, por ejemplo, los humos tóxicos, el polvo, el ruido, el calor, la tensión, etc. Evitar las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo debe ser la finalidad de los programas de salud y seguridad laborales, en lugar de tratar de resolver los problemas una vez que ya hayan surgido.

Los riesgos en el lugar de trabajo pueden asumir formas muy distintas, entre otras, químicas, físicas, biológicas, psicológicas, falta de aplicación de los principios de la ergonomía, entre otros. A causa de la multitud de riesgos existentes en la mayoría de los lugares de trabajo y de la falta general de atención que muchos empleadores prestan a la salud y la seguridad, los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo siguen siendo problemas graves en todas las partes del mundo y, por consiguiente, se debe insistir en que los empleadores combatan los riesgos en su fuente y no obliguen a los trabajadores a adaptarse a unas condiciones inseguras.

El compromiso de la dirección con respecto a la salud y la seguridad, y la activa participación de los trabajadores son dos elementos esenciales de todo programa de salud y seguridad en el lugar de trabajo. La prevención más eficaz de los accidentes y de las enfermedades se inicia cuando los procedimientos de trabajo se hallan todavía en la fase de concepción.

La dirección y administración de las empresas tiene como premisa la adecuada disposición de los recursos propios en un entorno de relaciones internas y externas en las que si los sistemas resultan alterados por decisiones erróneas o accidentes, simplemente, denotan la existencia de

fallos en la organización. El objetivo de la seguridad, desde el punto de vista empresarial, se centra en la evitación de los fallos e interrupciones violentas de los flujos productivos y de servicios, que pueden ocasionar daños personales o económicos y alterar los presupuestos de la empresa y por tanto el buen funcionamiento de la misma.

La seguridad ha de estar incorporada en todos los componentes de la empresa (metodología, personal y activos materiales) como una condición más de su condición operacional. De esta forma se producirá una seguridad operativa, intrínseca a todas las actividades y elementos que intervienen en la empresa, que se desarrolla cotidianamente (de forma continua y en todos sus elementos), garantizando la mejor eficacia.

El director del programa sobre la seguridad y la salud en el trabajo Jukka Takala (2001), indica que, 270.000.000 de trabajadores son víctimas cada año de accidentes, de ellos 360.000 con consecuencias mortales y que 160.000.000 contraen alguna enfermedad profesional.

Y todo esto debido a una deficiente Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de las empresas. Además, se indica que, un 80 % de las muertes y de los accidentes podrían evitarse, si los países adoptasen las mejores estrategias y prácticas posibles en materia de prevención de accidentes.

Estas cifras han conllevado a que en la actualidad se conceda cada vez más importancia, dentro de la labor de dirección, al análisis de situaciones que le provocan daño al hombre, así como a sus causas y mecanismos de desencadenamiento, como actuación preventiva.

El tema de la Salud Laboral es muy conocido por todos nosotros, que tenemos la enorme dicha de contar con un sistema de salud inmejorable. No obstante, es bueno conocer el comportamiento de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales en otras latitudes y también tomar medidas para evitar que en nuestros centros laborales ocurran accidentes lamentables por no observar las debidas precauciones.

El objetivo del estudio fue determinar la Planeación Estratégica de Salud y Seguridad Laboral en el Sistema de la Planificación Física de Cienfuegos, el cual que abarcará el bienestar social, mental y físico de los trabajadores identificando el proceso de esta organización en la cual determinará los objetivos de largo alcance para situarla en un nivel superior; organizando un plan de acción flexible dirigido a la obtención de los mismos, conveniente para cada futuro.

Asimismo la dirección estratégica es un proceso a través del cual una organización determinada formula objetivos de largo alcance para situar a la entidad en un nivel superior, cualitativamente distinto al que tenía, organizando un plan de acción dirigido a la obtención de los mismos. Se trata de la determinación de cuáles son los principales objetivos de una organización basados no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección del mismo, sino en la determinación de cursos de acción flexible, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se presenta ante el sistema.

En el transcurso de la investigación en el orden metodológico se utilizaron diferentes materiales y métodos (Método DELPHI y Matriz de Impactos Cruzados): Ley No 13/2002 de Protección e Higiene del Trabajo, DL/116/88 Reglamento para la Inspección Sindical y la Planeación Estratégica de la Dirección Provincial de Planificación Física en Cienfuegos; además se tomó en cuenta a través de encuestas y criterios de expertos la percepción sobre la situación de la Salud y la Seguridad Laboral esta institución.

Diagnóstico de la situación actual de la Salud y Seguridad Laboral en el Sistema de la Planificación Física en Cienfuegos

La evaluación de los riesgos se realizó utilizando el criterio de expertos, en este caso fue el Consejo Dirección de la empresa y se encuestaron 59 trabajadores que representan el 30% de la muestra.

Para garantizar las condiciones laborales seguras y adecuadas, prevenir accidentes de trabajo y contribuir también a la prevención de las enfermedades profesionales la Dirección Provincial de Planificación Física evaluó los riesgos de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente del trabajo.

Los principales riesgos identificados en la Dirección Provincial fueron: contactos eléctricos y la ventilación. Para un total de 22 riesgos, siendo las principales áreas de mayor incidencia los Departamentos de Urbanismo Municipio Cienfuegos, Desarrollo y Ordenamiento Territorial cada uno de ellos con 3 riesgos.

En las Direcciones Municipales están identificados los riesgos en los contactos eléctricos, objetos en mal estado (buroes, sillas, Archivos y ventanas y puertas) y la iluminación. Para un total de riesgo de 25.

Los Municipios de mayor problemáticas fueron: Palmira con 5 riesgos, Lajas, Abreus, Cienfuegos y Cumanayagua con 4 riesgos cada uno.

Los materiales para atenuar los riesgos serian entonces: muebles, puertas, ventanas, madera y materiales para resolver problemas eléctricos y de iluminación. Con los riesgos determinados y la necesidad de materiales, estamos en condiciones de proponer la Planeación Estratégica de Salud y Seguridad Laboral en el periodo 2013-2015.

Planeación Estratégica de Salud y Seguridad del trabajo en el Sistema de la Planificación Física en Cienfuegos

Diagnóstico Estratégico

Se tuvo en cuenta el análisis interno y el análisis del entorno, lo que permitió determinar aquellos factores externos que tienen una influencia significativa en la estrategia diseñada.

A partir de la estructura y caracterización de la Dirección Provincial y Municipales de Planificación Física, de las funciones de servicios que realiza la organización, del potencial humano con que contamos y de los resultados de este análisis de la situación actual, estamos en condiciones de enunciar las variables para el análisis interno, denominadas Debilidades y Fortalezas.

Análisis del Entorno: A partir del escenario realista que hemos considerado es posible determinar las variables externas las cuales son:

Amenazas

1. Falta de Moneda Libremente Convertible para fortalecer el Sistema.
2. Falta de orientación metodológica en salud y seguridad laboral del Sistema de la Planificación Física
3. No existe el modelo de gestión de salud y seguridad laboral en el Sistema de la Planificación Física en Cuba.
4. No existe interés nacional por parte del Sistema para la prioridad en gestión de salud y seguridad laboral.

Oportunidades

1. Vínculo con Actores, Autoridades gubernamentales, científicas y clientes.
2. Adquisición tecnológica.
3. Socialización de resultados de ciencia y técnica dentro del Sistema nacional (resultados, normas, cursos, libros).
4. Disposición del país en llevar a cabo la protección del trabajador en salud y seguridad laboral.

Análisis Interno: A partir de la estructura, caracterización y problemáticas actuales del sistema, estamos en condiciones de enunciar las variables para el análisis interno, que son las siguientes:

Debilidades:

- ✓ Malas condiciones de trabajo (pupitres y mesas inadecuadas), debido a los escasos recursos materiales y financieros.
- ✓ Falta de visión en la importancia de este tema en la Gestión de los Recursos Humanos.

- ✓ Falta de una Estrategia de Salud y Seguridad Laboral.
- ✓ Falta de análisis sistemático en los órganos de dirección.

Fortalezas:

- ✓ Existencia de normativas que regula la salud y seguridad laboral.
- ✓ Capital Humano con profesionalidad y alta calificación y experiencia.
- ✓ Proceso de fortalecimiento actual del Hardware y usos de Software.
- ✓ Existencia de un técnico para la gestión de salud y seguridad laboral.

Resultados del Análisis de la Matriz DAFO

El análisis de la matriz DAFO permitió orientar de una manera rápida, el foco de atención de la planeación estratégica, ya que al encontrarse los mayores impactos en el primer cuadrante se puede afirmar que la planeación estratégica a seguir es ofensiva. Con ello se evidencia que el entorno exterior puede continuar favoreciendo nuestra labor, lo que requiere la realización de un sistema de acciones que aminoren las debilidades aprovechando para esto las oportunidades y las fortalezas.

Problema Estratégico: El Sistema de la Planificación Física no es lo suficientemente capaz de llevar a cabo el desarrollo de la Salud y Seguridad Laboral, por los pocos recursos materiales y financieros; la falta de una Estrategia de Salud y Seguridad Laboral y de análisis sistemático en los órganos de dirección. Teniendo en cuenta los resultados del análisis del entorno y del análisis interno de la entidad; consideramos como Áreas de Resultados Claves las siguientes: Gestión del Conocimiento y Gestión de los Recursos Humanos.

Misión: Ser un área capaz de: Proponer, ejecutar y controlar la Estrategia de Salud y Seguridad Laboral para fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos en el Sistema de la Planificación Física en Cienfuegos.

Visión: Ser un área eficiente y competitiva capaz de potenciar el papel de la Salud y la Seguridad Laboral en el Sistema de la Planificación Física en Cienfuegos.

Ejes Estratégicos:

- ✓ Desarrollar una Estrategia en materia de Salud y Seguridad Laboral en el Sistema de la Planificación Física en nuestro territorio.
- ✓ Generar los conocimientos científicos en materia de Salud y Seguridad Laboral que correspondan a las prioridades del Sistema.
- ✓ Fortalecer la cultura del conocimiento de base científica, y las bases de desarrollo de la capacidad innovadora en esta actividad, a través de la realización de actividades de Innovación + Desarrollo.

Decisiones Estratégicas:

- ✓ Desarrollar la aplicación de la Estrategia de Salud y Seguridad Laboral para su implementación en el Sistema de la Planificación Física; cumpliendo con las expectativas de los recursos humanos, materiales y financieros
- ✓ Fortalecer y socializar el conocimiento científico de la actividad en Salud y Seguridad Laboral.
- ✓ Desarrollar la Gestión del conocimiento en los programas de formación y capacitación de los talentos humanos del Sistema en materia de salud y seguridad laboral.

En la Planeación Estratégica se determinó como objetivo estratégico relacionado con la Salud y Seguridad Laboral: *“Gestionar la calidad; así como los conocimientos científicos necesarios para la Gestión de los Recursos Humanos”*

El resultado de la matriz DAFO, el análisis de las variables claves y el criterio unánime del Consejo de Dirección nos permitió evaluar 3 escenarios para nuestra estrategia de trabajo en el período 2013-2015: pesimista, optimista y tendencial.

Escenario Pesimista: Se mantienen las malas condiciones de trabajo, (mobiliario inadecuado, deficientes condiciones de higiene, alimentación, iluminación, ventilación, etc.); las restricciones

de recursos materiales y financieros, la falta de visión en la importancia de este tema en la Gestión de los Recursos Humanos. No se ejecuta una Estrategia de Salud y Seguridad Laboral. En los órganos de dirección no se analiza de manera sistemática este tema. Los recursos humanos se sienten desmotivados y se mantienen en un clima que no se ajusta a las necesidades actuales, por lo que se mantendrán marchando a un ritmo estable y poco competente sin saltos cuantitativamente significativo.

Escenario Optimista: La mejora progresiva de las condiciones de trabajo a partir de las facilidades que ofrecen una mayor disponibilidad de recursos financieros y materiales, y el adecuado nivel de conocimientos acerca del tema de la salud y seguridad laboral hacen posible la elaboración e implementación de una Planeación Estratégica de Salud y Seguridad Laboral que influirá positivamente en los resultados del cumplimiento del objeto social de la entidad.

Escenario Tendencial: Continuará siendo el factor humano el principal activo de la organización donde deberá lograrse más del 90% de la superación de los trabajadores y una adecuada gestión del conocimiento en materia de salud y seguridad laboral.

Un modelo de gestión de salud y seguridad laboral proporcionará los elementos imprescindibles para convertirnos en el Sistema que sobre la base del perfeccionamiento salarial y mayor disponibilidad de recursos materiales y financieros de respuesta efectiva a las exigencias en esta materia.

Teniendo en cuenta el ámbito de transformación y desarrollo en que se mueve la provincia y las condiciones actuales de la Dirección Provincial y Municipales de Planificación Física, el grupo de expertos (Consejo de Dirección) determinó que el escenario más probable en que se nos desarrollará será el *Escenario Tendencial* descrito anteriormente.

Áreas de Resultados Claves

Se identificaron dos áreas de resultados claves (Gestión del Conocimiento y Gestión Recursos Humanos). Para cada una de estas áreas fueron definidos *objetivos estratégicos* a los cuales responde un *plan de acciones*.

ARC: Gestión del Conocimiento.

Objetivo Estratégico 1: Desarrollar los recursos humanos del Sistema de la Planificación Física con los conocimientos en salud y seguridad laboral que le permitan dar respuestas de alta calidad.

Plan de Acción: Superación del 90% de los recursos humanos en temática relacionada con la Seguridad y Salud del trabajo.

✓ ARC: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo Estratégico 2: Proponer e implementar la Estrategia de Salud y Seguridad Laboral.

Plan de Acción: Mantener vigilancia continua sobre la salud de los trabajadores atendiendo a la exposición de determinados riesgos específicos como manipulación de alimentos, ruidos, vibraciones, alturas y otros.

Procedimiento de trabajo de forma tal que se evite accidentes y enfermedades.

Poner en práctica y controlar el cumplimiento de las acciones preventivas derivadas de las evaluaciones de riesgos en cada puesto de trabajo.

Evaluación de los resultados de la implementación de la estrategia.

Exigir y controlar que el grupo designado efectúe la identificación, evaluación y control de los factores de riesgos según lo establecido en la Resolución No 31/2002 del MTSS.

Garantizar la investigación de los Accidentes e Incidentes de trabajo, según establece la Resolución No 19/2003 del MTSS, adoptando las medidas para evitar su repetición.

Objetivo Estratégico 3: Gestionar la calidad de la Salud y Seguridad Laboral en el Sistema de la Planificación Física.

Plan de Acción: Fortalecimiento del sistema de comunicación con el completamiento de señales de prevención en las áreas y pasillos de las instalaciones.

Conclusiones

La salud y la seguridad laboral abarca el bienestar social, mental y físico de los trabajadores sea cual fuere su ocupación. Las condiciones laborales no adecuadas pueden influir en el entorno en que viven los trabajadores, lo que quiere decir, que los trabajadores, sus familias, otras personas de la comunidad y el entorno físico que rodea el lugar de trabajo pueden correr riesgo de verse expuestos a los riesgos que hay en el lugar de trabajo.

Aunque los programas eficaces de salud y seguridad en el lugar de trabajo pueden ayudar a salvar vidas de trabajadores al disminuir los riesgos y sus consecuencias, también pueden tener efectos positivos en la moral y la productividad de los trabajadores.

En el caso de la institución que se estudia podemos referir que se puede encontrar un número ilimitado de riesgos, que van desde las condiciones de trabajo inseguras, evidentes e insidiosas a riesgos menos patentes, donde el total de riesgos evidenciado es de 47, desglosados en 22 en la Dirección Provincial y 25 en las Direcciones Municipales. Siendo los de mayor incidencia: contactos eléctricos, objetos en mal estado, ventilación e iluminación; a pesar de existir los manuales de procedimientos de trabajo por cada una de las áreas resultados claves con que cuenta la institución.

Bibliografía

Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial/ Alfredo Díaz Urbay... [et.al.].—La Habana, 2000 – 206 p. García, Ernesto.

Constitución de la República de Cuba – La Habana -- 2004. – 23 p.

Cuba. Ministerio de Justicia. Ley N° 13/2002 Protección e Higiene del Trabajo.

Cuba. Ministerio de Justicia. DL/101/82 Reglamento General Ley de P.H.T.

Cuba. Ministerio de Justicia. DL/116/88 Reglamento para la Inspección Sindical P.H.T.

Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 23 de 1997. Metodología para la identificación, evaluación y gestión de la prevención de los riesgos laborales que afectan la seguridad y salud de los trabajadores.

Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución N° 19/2003 del MTSS Sobre Accidentes de Trabajo.

Cuba. Instituto de Planificación Física. Metodología de la Investigación Social/ IPF.-- La Habana. IPF, 2000. – 110p.

Cuba. Dirección Provincial de Planificación Física. Planeación Estratégica / DPPF.— Cienfuegos. DPPF, 2007—50p.

Curso Básico de Seguridad y Salud en el Trabajo/ Ernesto García Machín, Santos Prieto Fernández, Oscar Santana Silveira. – La Habana: Centro de Formación y Desarrollo de Cuadros, 2001. – 40 p.

Diagnóstico de Riesgos/ Yoamila Regal... [et.al.]. // Cienfuegos. DPPF, 2006.— [s.p.].

Servicios de Información del Transporte. “Salud Laboral” Tomado de la página web del Instituto Sindical del Trabajo, Medio Ambiente y Salud, España, en marzo de 2001.

APLICACIÓN DE SOCIAL MEDIA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA CIUDAD DE ORIZABA, VERACRUZ

Ing. Roberto Francisco Esperón Luna

M.I.A. Liliana Pérez Trujano

Instituto Universitario del Centro de México

UCEM Campus Córdoba

r.esperon.l@hotmail.com

lilianatrujano@hotmail.com

RESUMEN

La mercadotecnia en las redes sociales es una de las últimas tendencias en la era digital, esto se debe a que cada vez más personas tienen acceso al recurso del Internet; es aquí donde tenemos que hacer que nuestra empresa incursione en estos medios con el fin de aprovechar una difusión global puesto que existen casos como el de Facebook que cuenta con 1,550 millones de usuarios y podemos hacer uso de esta plataforma para intentar convertirlos en posibles clientes, si logramos crear contenidos relativos al negocio impactantes que despierten el interés de los usuarios y al mismo tiempo creando un ambiente de empatía con los seguidores mediante una buena atención al cliente en tiempo real que le demuestre que ellos son nuestra prioridad.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales, tecnología, pequeñas empresa, social media.

INTRODUCCION

En la actualidad mercadotecnia es una herramienta fundamental para que una empresa tenga un buen inicio en cualquier ramo puesto que la hará distinguirse de otras empresas dedicadas al mismo giro o llamará la atención de la sociedad más fácil en caso de ser un producto o servicio innovador, del mismo modo si dicha empresa ya está en funcionamiento, se vuelve clave en momentos de consolidación o expansión puesto que nos ayuda a llegar a más clientes fuera de nuestra área local.

Si bien se puede tener una idea brillante sobre una estrategia de marketing, se debe analizar de manera correcta mediante un análisis de competidores, puesto que puede no ser del todo necesaria, dependiendo de los puntos en los que somos fuertes frente a la competencia. Lo importante es mostrar nuestras fortalezas o características únicas frente a la competencia que le dan un valor agregado al producto o servicio que ofrecemos.

Existen Cuatro Paradigmas del Marketing (Según Philip Kotler)

1. **Marketing masivo (Paradigma tradicional).** Venta Masiva
2. **Marketing focalizado (Paradigma de transición).** Marketing Segmentado, Marketing de Nicho, MicroMarketing.
3. **Marketing del cliente (Paradigma nuevo).** Telemarketing, Marketing de clientes claves.
4. **Marketing electrónico (Paradigma del futuro).** e-Marketing o marketing electrónico.

Philip Kotler Llama al Marketing Electrónico como “Paradigma del Futuro”

(Philip Kotler, 2002)

La mercadotecnia en Internet es un componente del comercio electrónico. Puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, la reputación en línea, el servicio al cliente y las ventas. El comercio electrónico y la mercadotecnia en Internet se han vuelto más populares en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles. Más de un tercio de los consumidores que tienen acceso a Internet en sus hogares afirman haber utilizado Internet como medio para realizar sus compras.

Las estrategias y tácticas se plasman dentro de un plan de mercadotecnia en línea que incluyen la publicidad de pago por clic, los anuncios en páginas web, los envíos de correo masivos, la mercadotecnia en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), la utilización del *Social Media Marketing* o redes sociales y la mercadotecnia de bitácoras o blogs.

1. Una compañía puede conducir su negocio exitosamente, basándose enteramente en **canales electrónicos**. (Marketing por Internet)

2. Una cantidad cada vez mayor de compradores usará la **computadora** para adquirir información de productos, comparar ofertas y encargar productos. Estos compradores se beneficiarán en diversos aspectos:

- Pueden comprar 24 horas al día.
- Pueden evitar los viajes a los locales o supermercados.
- Pueden comparar artículos y precios competitivos cómodamente.
- Pueden solicitar opiniones de los productos a otros clientes.
- Pueden dialogar con los vendedores de una forma más fácil.

3. Los *marketineros electrónicos* también se beneficiarán de diversas maneras:

- Pueden empezar su negocio con una **pequeña cantidad de dinero**, ya que no hay costos de alquiler o compra del local, bajos costos de publicidad y bajos costos de aprovisionamiento de mercadería.
- Pueden vender al mercado global, no solo al mercado local.

- Pueden testear y cambiar la oferta, mensajes y precios rápidamente.
- Pueden recibir y contestar sugerencias, inquietudes y quejas **de manera casi inmediata.**

DESARROLLO

Tenemos el caso de Corporativo Wintek, una micro empresa dedicada a las ventas y reparación de equipo de computo, celular y de video vigilancia en la ciudad de Orizaba, Veracruz, Mexico; quienes se encontraban en un punto donde no tenían la misma captación de clientes, debido a la introducción de nuevos competidores en la zona, y la llegada de mercancía de origen Chino con costos bajos pero al mismo tiempo con una calidad deficiente de operación.

Se realizó un análisis sobre el negocio y se demostró que la debilidad del corporativo Wintek era que la población no los reconocía al mismo grado que a sus competidores, a pesar de que tenían mayor antigüedad en el ramo de las ventas de accesorios y equipo de computo y celular.

Por tal motivo se decidió hacer un plan que ayudara dicho reconocimiento por parte de la población mediante una campaña de branding y fidelización utilizando las herramientas de Social Media, que tiene un bajo costo de implementación y un alto grado de alcance debido a que, casos como facebook, cuentan con alrededor de 1,400 millones de usuarios activos, haciendo este un medio de divulgación poderoso si se realizan campañas adecuadas.

Aprovechando que la empresa ya contaba con un perfil de la empresa en facebook, se dirigieron ambas campañas hacia este medio, obteniendo resultados favorables, observando gran respuesta por parte de los seguidores quienes observaban que la empresa ya no solo se dedicaba a venderles un producto, sino de informarlos sobre novedades tecnológicas y los nuevos productos que llegaban a la tienda que podrían resultarles útiles.

La creación de una buena imagen para el negocio es clave puesto que gracias a esto que el cliente define el grado de confianza que le va a otorgar a la empresa, esto hará que los mismos clientes sirvan como medio de divulgación del negocio y eventualmente atraerá más clientes. La lealtad hacia una empresa se forma mediante un estímulo emocional, y este estímulo es potenciado si mediante la campaña de branding, el cliente se siente identificado con la empresa o percibe una sensación de interés de la empresa sobre su satisfacción o bienestar.

Estrategias que se pueden Implementar en Social Media

Antes de comenzar a elaborar contenidos o lanzar promociones se debe tener en cuenta cuál es el objetivo primordial para los dueños o directores de la empresa a la que se aplicaran herramientas de Social media, puesto que es importante crear una campaña adecuada para cumplir dichos objetivos. En concreto existen 4 grandes objetivos que contienen diferentes estrategias:

1. Atracción de Visitantes

Si se tiene una pagina web del negocio o un perfil empresarial en una red social es importante atraer personas a que vean nuestro sitio, para que nos podamos darnos a conocer de manera local, regional o internacional (Según sean las expectativas de los directores).

¿Como atraer Clientes?

Una herramienta para lograrlo es aplicar SEO (Search Engine Optimization. En español Optimización de motores de búsqueda), esto sirve para que, al momento en que una persona busque información sobre quien vende un producto o servicio en algun buscador de internet como Google, Bing o Yahoo, nuestro sitio aparesca en los primeros resultados que son los que llaman mas la atención de las personas. ¿Como logramos esto?, de una manera un tanto facil. Se trata de crear nuestros contenidos o paginas web con palabras clave que podrian interesarle a los usuarios al momento de busqueda. Otra forma de lograr posicionarnos en los buscadores es creando paginas web ligeras, que tengan un tiempo de carga rapido puesto que los analizadores de los motores de busqueda dan prioridad a los sitios con un menor tiempo de carga en el explorador de las computadoras personales.

Una herramienta similar al SEO es SEM (Search Engine Marketing. En español Mercadotecnia en Motores de Búsqueda). Esta herramientas se considera de pago puesto que, los motores de busqueda en la actualidad descubrieron una forma facil de obtener ingresos y esta consiste en el pago de tarifas, por tiempo, por click o por miles de clicks. Esta herramienta funciona cuando un usuario ingresa un criterio de busqueda en algun motor de internet como Google, nuestra pagina será el primer resultado que vea, sin importar la optimización que tenga nuestro sitio para mostrarse. El SEM solo es recomendado cuando la empresa dispone de capital suficiente para pagar dicha Publicidad en Motores de busqueda, sin que afecte nuestras utilidades.

Otra manera de atraer clientes es mediante el Blogging, o creación de contenidos de interes sobre nuestros productos o servicios, con el fin de informar a los clientes. Este metodo ha sido aceptado de forma muy rapida debido a que los clientes actuales ya son "Clientes Inteligentes" esto quiere decir que antes de hacer la compra, ellos ya buscaron en internet especificaciones tecnicas, características físicas o reseñas de otros usuarios sobre productos o servicios que les interesan. Es por esto que cada vez vemos mas videos sobre Unboxings y Reviews en sitios como Youtube.

Social Media, o en español Redes sociales, es un gran acercamiento con nuestros clientes o seguidores, debido a que tenemos una interacción casi en tiempo real con ellos, dependiendo de la disponibilidad que tene el encargado de manejar los perfiles de redes sociales para dar respuesta a preguntas o brindar información de contacto a los seguidores. Gracias a su bajo costo de mantenimiento y su practicidad de acceso,

las empresas lo han adoptado como medio para brindar servicio post venta o retroalimentarse sobre las posibles necesidades de producto que pueden implementar.

2. Conversiones o Leads

Una vez hecha la atracción de seguidores a nuestros sitios disponibles en internet (Paginas web o Perfiles en Redes Sociales) tenemos la necesidad de convertir esas personas en clientes de la empresa. Esto lo logramos dirigiendo a los visitantes al lugar indicado una vez que den click en nuestros anuncios de productos. Cuando un cliente llega a nuestro sitio web, “aterriza” en una Landing Page, esta deberá ser una pagina clave que despierte el interes de esa persona por ver nuestros productos o servicios y que al mismo tiempo, en un formulario breve nos deje información de contacto para que, eventualmente se le envíe información de interes como productos nuevos o promociones de compra dependiendo de las prestaciones de la empresa.

Otra forma de convertir nuestros seguidores en clientes, es mediante las Llamadas a la Acción (En inglés Callings To Action, CTA). Podemos inspirarlos a comprar si, en algun post realizado en una red social le ofrecemos una promoción en nuestra tienda fisica o virtual (Según sea el caso) para que obtenga un descuento al mencionar una palabra o frase clave que designemos en dicha publicación en estos casos puede o no comprar nuestros productos o servicios, sin embargo habrá realizado una visita a nuestro sitio con el fin de ver lo que ofrecemos.

3. Cierre de Clientes

Una vez atraídos los clientes a nuestra tienda virtual o fisica, es importante convertir esas visitas en ventas satisfactorias, ¿Cómo lograrlo? De una manera facil, lo importante es crear una experiencia de compra sencilla y confiable para el usuario, esto se logra gracias a un correcto diseño web o atención al cliente (Dependiendo si es tienda virtual o fisica) al momento de llegar a nuestro sitio. De no lograr una venta, se puede obtener información de valor, sobre cuales son sus intereses de compra mediante un “mapeo de viaje” del comprador, posteriormente se puede enviar información con promociones sobre los productos o servicios que le interesaron con el fin de que en algun momento se convierta en uno de nuestros clientes.

4. Fidelización

Esta tarea es un tanto complicada pero no imposible, debido a que nuestros clientes solo se pueden convertir en “evangelizadores” si obtuvieron una experiencia de compra o del producto positiva, es por esto que el servicio post-venta con el comprador debe ser clave para lograr la fidelización. Lo que se logra con esto es retroalimentarnos sobre los pros y contras de nuestro producto o servicio frente a la competencia,

tambien sobre posibles mejoras que podemos hacer a nuestra mercancia. Otra forma de fidelizar clientes es otorgarles descuentos para proximas compras, con el fin de lograr al menos una segunda compra.

ANALISIS

Todas estas estrategias se deben monitorear con el fin de medir los alcances para saber si estamos obteniendo los resultados deseados o requerimos hacer cambios sobre alguna de ellas para que concluyan de manera satisfactoria y benefica para el negocio y saber si estamos llegando al segmento de mercado que nos interesa.

Facebook cuenta con un apartado dedicado a elaborar estadísticas de las páginas que tenemos administradas. En la imagen 1 se puede apreciar los “ likes “ a la página, el alcance de la página, y la participación de los clientes.



Imagen 1 Estadísticas de mi página en Facebook

Esto facilita la visualización del impacto que tiene nuestro sitio sobre los seguidores, creando graficas sobre los alcances de nuestras publicaciones, participación en las paginas por parte de los seguidores y la cantidad de visitas que ha tenido la pagina.

Todo esto se puede realizar determinando periodos de tiempo para visualizar epocas especificas del año para observar los datos de forma mas puntual.

Cualquier Pagina creada en Facebook puede acceder a estas funcionalidades alcanzando un minimo de 20 seguidores que sirve como volumen minimo de datos para crear las graficas de forma automatica en tiempo real.

Como evidencia se muestra la siguiente grafica de trafico que tuvo la pagina en Facebook de Corporativo Wintek durante el periodo de Octubre a Enero del 2015 debido a la aplicación de estrategias de marketing enfocadas a Branding y fidelización de clientes. La campaña de

branding se enfocó a crear una nueva imagen de la pagina que mostrara interes por los seguidores, publicando articulos informativos sobre los productos que venden y posteando imágenes con frases motivacionales y tecnologicas para crear un sentimiento de empatia sobre los clientes (seguidores) de la pagina. Para mejorar el proceso de fidelización de clientes se otorgaba servicio post venta a las personas que adquirian productos y para afianzar ventas posteriores se ofrecian cupones de descuento para compras proximas via messenger. Se disminuyó el tiempo de respuesta a comentarios de los seguidores mediante la instalación de la aplicación para Android “Paginas” elaborada por Facebook para una administración mas sencilla y portable.

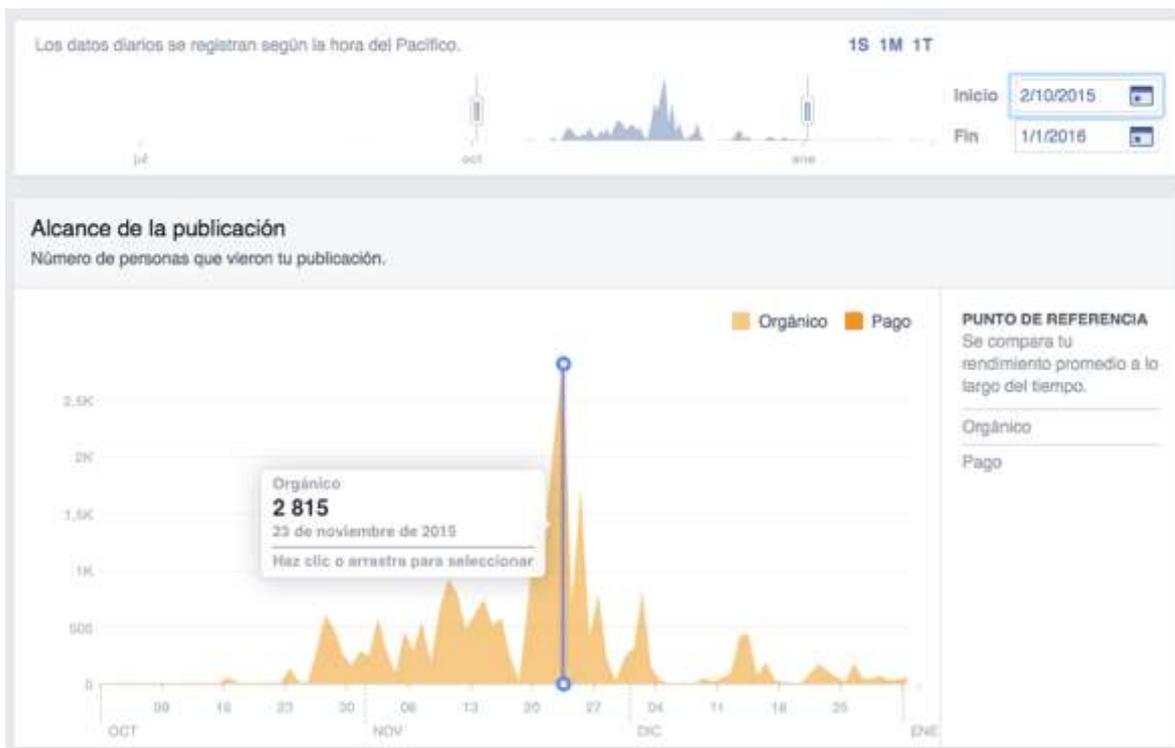


Imagen 2 Resultados del alcance de las publicaciones

CONCLUSIONES

Podemos decir que una campaña de marketing en las redes sociales bien aplicada, le resulta benefica a las pequeñas empresas debido a que los costos de implementación son muy bajos si las personas dedicadas al mercadeo de los productos o servicios en la empresa cuentan con conocimientos de diseño y conocen los intereses de compra de sus clientes para crear publicaciones llamativas y atraer la atención de los seguidores hacia la empresa. Existen tambien empresas de marketing tradicional que se están actualizando en estas nuevas metodologias con el fin de abarcar un nuevo segmento de mercado, si es cierto que pueden tener un costo un poco elevado por a los costos administrativos que tienen y a que ellos tienen que realizar el estudio sobre la empresa para saber sus fuerzas y debilidades sobre la

competencia y aprovechar esto para diseñar material que resulte impactante en el interés de las personas en las redes sociales. Estas estrategias pueden ser aplicadas en cualquier red social e incluso pueden funcionar de manera simultánea si se cuenta con un perfil de la empresa en más de una de ellas, un ejemplo puede ser el aprovechamiento de YouTube para realizar videos que exhiban algún producto y se publique información en una publicación de Facebook haciendo referencia al video.

La evolución de las tecnologías nos permite llegar a nuevos clientes de nuevas formas cada vez más económicas e interesantes.

Bibliografía

Activate, Google España 2016. (Febrero de 2016). Curso Básico de Marketing Digital. *Descubre el mundo del marketing Digital de la mano del IAB Spain*. España.

Philip Kotler, G. A. (2002). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). (R. E. García, Trad.) Estados Unidos de Norte America: Pearson Education Ltd.

LA IMPORTANCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LAS EMPRESAS

Dr. Gerardo Enrique Del Rivero Maldonado

Dra. Margarita Josefina Holguín García

M. En C. Héctor Ruiz Ramírez

Resumen

Se aborda en forma esquemática la importancia que han adquirido las modernas formas de comunicación a través de las redes sociales y el impacto en las empresas.

Palabras clave

Redes sociales. Facebook. Twitter. Aumento de tráfico

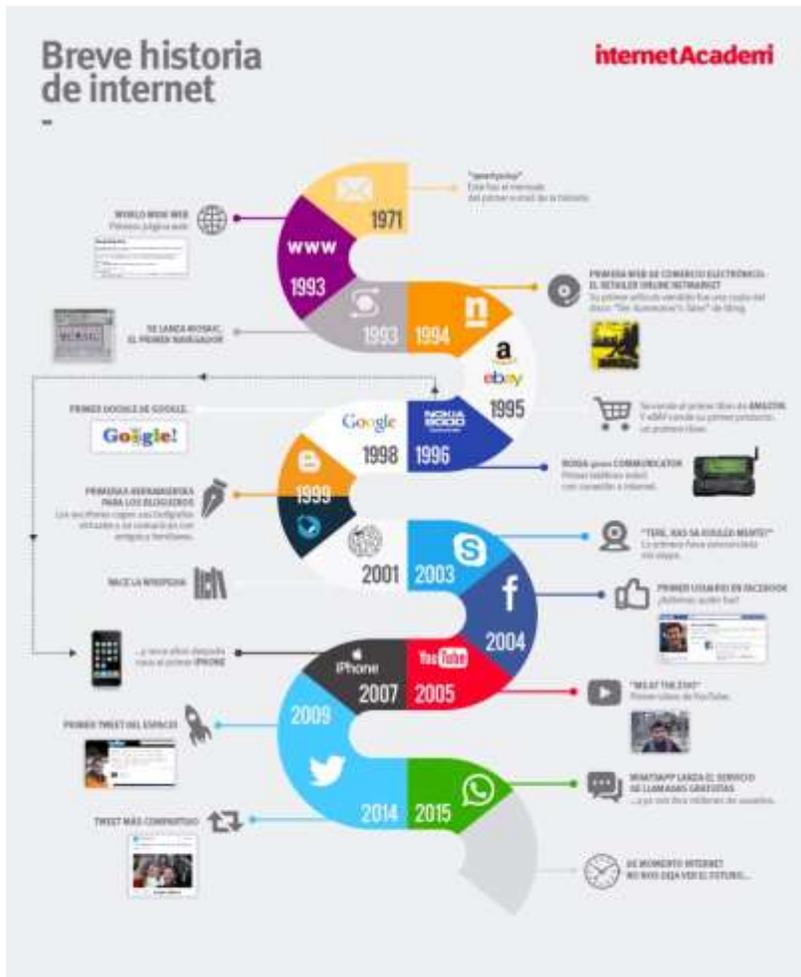
Las modernas tecnologías de la información han venido a modificar los patrones de comunicación entre los individuos y han tenido un impacto significativo en la manera en que nos relacionamos. Esta forma de relación entre los individuos ha trascendido al ámbito empresarial y ha impactado la forma de hacer los negocios. Las redes sociales, producto de la revolución informativa de los últimos años son sistemas abiertos en constante evolución “...una red social es una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común. El término se atribuye a los antropólogos británicos Alfred Radcliffe-Brown y John Barnes.”¹

Las **redes sociales** parecen un “invento” de hace pocos años. Sin embargo, su semilla para tan fulgurante éxito se plantó hace ya unos cuantos años. A continuación se presenta la historia de los *social media*²:

- ✓ 1971: Se envía el primer mail. Los dos ordenadores protagonistas del envío estaban uno al lado del otro.
- ✓ 1978: Se intercambian BBS (Bulletin Board Systems) a través de líneas telefónicas con otros usuarios.
- ✓ 1978: La primeras copias de navegadores de internet se distribuyen a través de la plataforma Usenet.
- ✓ 1994: Se funda GeoCities, una de las primeras redes sociales de internet tal y como hoy las conocemos. La idea era que los usuarios crearan sus propias páginas web y que las alojaran en determinados barrios según su contenido (Hollywood, Wallstreet, etc.).

¹ Ponce, Isabel. Monográfico: Redes sociales.

² www.onlineschools.org



- ✓ 1995: TheGlobe.com da a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus propias experiencias online publicando su propio contenido e interactuando con otras personas con intereses similares.
- ✓ 1997: Se lanza AOL Instant Messenger.
- ✓ 1997: Se inaugura la web Sixdegrees.com, que permite la creación de perfiles personales y el listado de amigos.
- ✓ **2002:** Se lanza el portal Friendster,

pionero en la conexión online de “amigos reales”. Alcanza los 3 millones de usuarios en sólo tres meses.

- ✓ 2003: Se inaugura la web MySpace, concebida en un principio como un “clon” de Friendster. Creada por una empresa de marketing online, su primera versión fue codificada en apenas 10 días.
- ✓ 2004: Se lanza Facebook, concebida originalmente como una plataforma para conectar a estudiantes universitarios. Su salida tuvo lugar en la Universidad de Harvard y más de la mitad de sus 19 500 estudiantes se suscribieron a ella durante su primer mes de funcionamiento.
- ✓ 2006: Se inaugura la red de *microblogging* Twitter.
- ✓ 2008: Facebook adelanta a MySpace como red social líder en cuanto a visitantes únicos mensuales.

Con base en el *Statistic Brain Research Institute* las redes sociales que son más empleadas a nivel mundial son las siguientes, tal y como se aprecia a continuación:

Cifras en miles.

Por lo que hace a las razones para usar las redes sociales, la misma organización identifica los siguientes motivos:

- ✓ 67 % para mantenerse en contacto con sus amistades.
- ✓ 64 % para estar en contacto con los miembros de su familia.
- ✓ 50 % para tener relación con viejos amigos, con los cuales habían perdido relación.
- ✓ 14 % para establecer relación con personas con las que comparten algún interés.
- ✓ 9 % para hacer nuevos amigos.
- ✓ 3 % para encontrar pareja o hacer alguna cita romántica.

Un dato que resulta muy interesante, es la cantidad de horas que invierten los ciudadanos cada mes en las redes sociales; dentro de los once primeros países, destaca la presencia de cinco naciones latinas, cuyos habitantes son de los que más hacen uso de ellas, tal y como se aprecia a continuación:

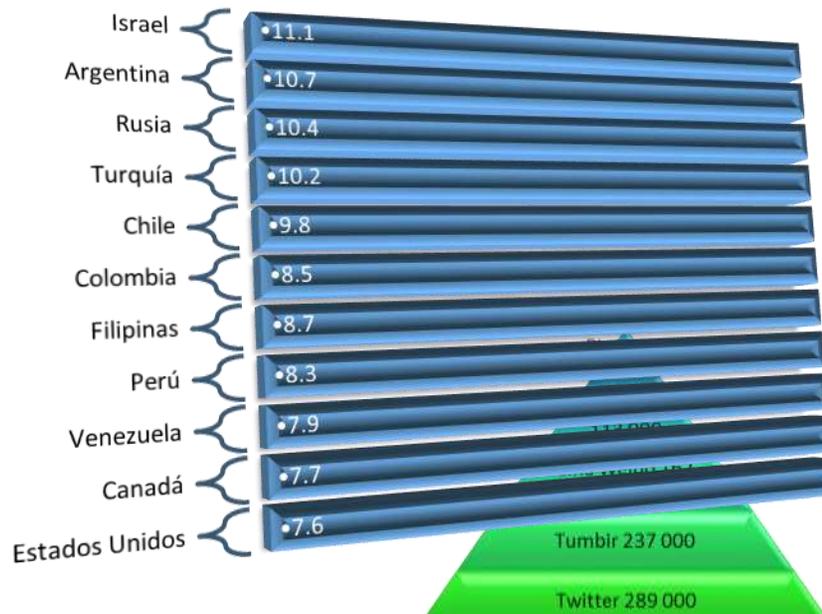


Ilustración 3 Horas promedio de uso mensual de redes sociales

El uso de las redes sociales en los negocios contribuye a que las empresas obtengan los siguientes beneficios:

- ✓ Es una forma fácil para conocer acerca de las necesidades de los posibles clientes.
- ✓ Que se dirijan a su público objetivo de una manera más efectiva.
- ✓ Ayudan a expandir el número de clientes y a expandir la audiencia.
- ✓ Permiten obtener retroalimentación desde la perspectiva de los clientes.
- ✓ Mejoran la inteligencia del mercado y contribuyen a estar delante de los competidores.
- ✓ Ayudan a mejorar el tráfico en el portal de las empresas.
- ✓ Se distribuye con mayor facilidad la información de las empresas.
- ✓ Ayuda a generar liderazgo con una inversión menor.
- ✓ Se crean relaciones significativas con los clientes.
- ✓ Aumenta la presencia de marca.

Comunicarnos y compartir información es nuestro nuevo foco de entretenimiento y nuestra nueva manera de interactuar, incluso en los negocios. Es extraño hallar organizaciones que no hayan ingresado al mundo de las redes sociales. No son una moda pasajera y eso lo saben las grandes compañías. Su efecto se puede percibir en muchas áreas de negocio y restarle importancia a su potencial, traerá grandes desventajas. Se ha creado prácticamente un nuevo diálogo en 140 caracteres o menos entre las empresas y los clientes.

La forma en que los anunciantes se presentan a sus públicos se ha modificado. Los afectados por un mal servicio lo comunican en tiempo real a cientos o miles de personas. Se trata de un diálogo mucho más abierto y democrático entre proveedores y clientes que nunca se había experimentado antes, y más importante aún, de una manera transparente.

Por tal motivo, las estrategias de gestión deben ser mucho más cuidadosas. Con el incremento de interacciones, el potencial de riesgo para quien comunique mal o se relacione mal se ha exponenciado.

Existen tres reglas básicas a seguir para toda la empresa o institución que decida emprender la aventura de subirse a una red social: La primera es visualizar las acciones de la competencia; segunda, conocer al segmento y a su público objetivo y tercera, contar con una buena oferta mercadológica. Hay recomendaciones y lineamientos generales para alcanzar buenos y darle un propósito concreto a la información.

1. Establecimiento de la marca y confiabilidad.

Es vital para todo negocio estar presente en la vida de las personas, ser conocido, tener exposición. Esto es condición necesaria para generar clientes, pero no suficiente, ya que

además necesitamos lograr que la persona deposite su confianza en nuestra compañía y sus productos o servicios. Las redes sociales nos ofrecen la posibilidad de hacer ambas.

Cómo generar presencia:

Tener cuentas en Facebook, Twitter y Google.

Cómo generar confianza:

Asegúrate de que todos los perfiles estén lo más completo posibles y tengan coherencia entre sí, incluyendo una breve descripción o presentación del negocio, dirección, teléfono, email, página web y horarios de atención.

Evitar las faltas de ortografía en todas las publicaciones

Dar respuesta a los reclamos de los usuarios tanto en forma pública como privada.

2. Accesibilidad a un click de distancia.

- Si vas a vender tu producto o servicio es central para el éxito hacer que el acceso al mismo sea lo mas cómodo, rápido y placentero posible para el cliente.

¿Cómo?

- ✓ De ser posible, mantén toda la información de contacto siempre visible, o en su defecto a no más de 1 click de distancia. No les hagas trabajar para saber dónde se encuentra tu local o el número de teléfono para comprar tus productos, de lo contrario comprarán a quien se los haga más fácil.
- ✓ Publica regularmente imágenes de tus productos con descripciones breves, claras y concisas. Clasifícalos en diferentes álbumes para que los usuarios puedan encontrar más fácilmente lo que buscan.
- ✓ Promociona regularmente tus servicios.

3. Aumentar tu público y tráfico web.

- ✓ Para esto existe un solo secreto: ser útil. Si ofreces a tus seguidores contenidos de calidad que les resulten útiles o de interés, ya sea información, descuentos, noticias, videos, eventos o tutoriales, naturalmente el nivel de audiencia aumentará.

Es indiscutible que el uso de herramientas como los “blogs”, el conocido como “facebook”, “twitter”, “Hotmail”,etc. representan una muy interesante forma de tener contacto directo con nuestros clientes y los clientes potenciales. La posibilidad de hacer negocios a través de estas

redes sociales es inminente y altamente tentadora cuando se trata de aprovechar un mercado no solo local, sino mundial.

Estas formas de comunicación por medio de la “red internacional” nos invitan a aprovechar el enorme potencial que esto representa para dar a conocer nuestros productos y servicios.

Esta incuestionable posibilidad de hacer negocios, debe ser considerada de manera muy seria por las Pequeñas y Medianas Empresas del país (PyMEs), pues haciendo uso de las herramientas tecnológicas, tendrán más oportunidades de darse a conocer en forma más efectiva, a un mercado potencial de proporciones enormes, respecto de aquellas que no lo hagan.

Si la tecnología es cambiante de manera por demás dinámica, consideremos que nuestras formas de mercadeo tradicionales, ajenas a dichos avances, caerán fácilmente en la obsolescencia o su eficacia será muy limitada; quizá solo funcione a nivel local. Nuestros competidores seguramente nos rebasarán, pues si hoy nuestro producto o servicio resulta atractivo y novedoso para un mercado limitado, dicho mercado podrá agotarse, resultando nuestras formas de llegar a los clientes, superadas por la modernidad, obsoletas y pasadas de moda.

Es incuestionable que como empresa, debemos entender que a mayor presencia en más lugares y a más gente, nuestras posibilidades de crecimiento se incrementan. Es necesario tener presencia en donde están nuestros clientes, mediante el uso de todos los medios de comunicación posibles.

La amplia difusión de las redes sociales en el plano de los individuos, que está caracterizando a un grupo amplio de la población mayoritariamente joven, que accede y se comunica por estas redes, opera como un impulso para las empresas que recorren similares caminos. Hoy, el concepto de movilidad potencia esta difusión ya que las personas están permanentemente “conectadas”, generalmente a través de dispositivos móviles con gran capacidad de procesamiento, y desean estar actualizados, leer y generar mensajes y contenido mientras se desplazan, navegan y se sienten, “libres”. En el caso de las firmas el proceso se realiza a una velocidad distinta. La decisión de tener presencia en las redes sociales, si bien es una decisión estratégica de una firma, no requiere grandes inversiones adicionales, dado que las plataformas tecnológicas básicas ya están disponibles. El hecho de encontrar mayoritariamente empresas de servicios en las firmas que usan las redes sociales puede referirse a que los servicios tienen más altos componentes de bienes de información y de comunicación que las firmas de manufactura. La potencialidad de diversificar por el conocimiento, cercanía y gustos de los clientes es más fuerte y de mayor variabilidad en los servicios.

Conclusiones

Las modernas tecnologías de la información han conducido a que las empresas desarrollen nuevas formas de comunicación con sus clientes. Es una forma de comunicarse más eficiente y que adquiere alcances insospechados.

APLICACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS APOYADO EN POWERPIVOT

Ricardo Patricio Medina

Universidad Técnica de Ambato/ Pontificia Universidad Católica Sede Ambato
ricardopmedina@uta.edu.ec; pmedina@pucesa.edu.ec

Estefanía Soledad Sarzosa

Universidad Técnica de Ambato
estefaniasarzosa@gmail.com

Amalia Patricia Ortiz Barba

Pontificia Universidad Católica Sede Ambato
aortiz@softsierra.com

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo desarrollar una aplicación de inteligencia de negocios apoyada en powerpivot, enfocada para las pequeñas y medianas empresas (PYME) comerciales legalmente constituidas. Esta interfaz aplica a las empresas que utilizan el ERP Kairós como herramienta base para realizar la conexión con la base de datos y con la creación de vistas para extraer los datos a las hojas de cálculo y el manejo de la herramienta PowerPivot como complemento de Excel, que generan reportes preestablecidos según las necesidades de la empresa y que pueden ser gestionados por los responsables de la toma de decisiones; tomando como lugar de ejecución la empresa Vehysa que es un concesionario de vehículos localizado en la ciudad de Ambato. En conclusión los resultados de esta interfaz permiten analizar los datos de la empresa convirtiéndolos en información e identificar qué cambios se puede realizar para competir en el mercado permitiendo tomar decisiones en base a la información obtenida y no solo a supuestos. En la sección metodología se aplicó la investigación científica, descriptiva y cualitativa para de la generación de Inteligencia de Negocios, sin tener como prioridad medir más bien cualificar.

Palabras clave: power pivot, PYME, inteligencia de negocios

Introducción

La Inteligencia de Negocios a diferencia de lo que muchos empresarios piensan esta no está enfocada netamente para empresas grandes o multinacionales, ahora la alta competencia y los diferentes cambios en las necesidades de los clientes, la urgencia de tomar estrategias oportunas para aumentar la rentabilidad y el crecimiento de la misma siendo competitivos en el medio, obliga de alguna manera a no conformarse solo con los datos que presentan los sistemas transaccionales, más bien a decidir explotar esos datos y convertirlos a más de información en una gran herramienta de conocimiento para mejorar la toma de decisiones siendo estas estratégicas, eficaces y oportunas.

Analista de Gartner Rita Sallam describen a las herramientas BI tradicionales como "caros sistemas ETL para exportar a Excel", en la última Cumbre BI Gartner dice que: "La simple realidad de autoservicio BI es que Excel gana", dice Collie: "El 90% de los análisis de la empresa se lleva a cabo en Microsoft Excel, y que puede ser una cifra conservadora. Cada SaaS u On-Premise solución BI viene con un botón "Exportar a Excel" porque los usuarios de negocios exigen la capacidad de extraer datos de caro, esotérico y rígidos sistemas de BI, en cambio, en las hojas para que puedan tomar mejores decisiones" (Newswire, 2012).

Al analizar varias Pequeñas y Medianas empresas mediante diálogos realizados a los medios y altos mandos de las PYMES comerciales legalmente constituidas de la ciudad de Ambato en Ecuador, se ha detectado que se necesita obtener información para poderla manejar sin necesidad de tener que tomar decisiones intuitivas ni basadas en el sentido común, en el medio en el que se desenvuelven dichas empresas necesitan de manera urgente tomar acciones acertadas siendo que la información transaccional deben estar destinadas a generar preguntas específicas para el crecimiento constante y sostenido de las empresas, pudiendo así

a través de herramientas de inteligencia de negocios generar indicadores específicos y eficaces que ayuden a la toma de decisiones oportunas.

Las organizaciones han invertido considerable dinero y esfuerzo en establecer almacenes de datos, y la limpieza de sus datos lo que se conoce comúnmente como "una versión de la verdad." El problema con la mayoría de tiendas de BI, sin embargo, es que puede sólo producir una fracción de los informes necesario para los administradores, dijo Rob Collie, director de tecnología de la consultoría BI y firma de servicios PivotStream. Así que muchos usuarios han estudiado la herramienta Microsoft Excel y han aprendido a producir informes *ad-hoc*¹ por su cuenta, a menudo llamado coloquialmente "*spreadmarts*"² (Jackson, 2010).

Por observación directa a varias PYMES de la localidad se ha podido detectar que existen una gran cantidad de datos almacenados en: datawarehouse, sistemas de gestión de bases de datos u hojas de cálculo siendo utilizadas de forma parcial en reportes transaccionales los mismo que no son analizados debidamente para poder tomar decisiones eficaces basadas en análisis de desempeño, cubo de información, tablas y gráficos dinámicos, tableros de control. Es ahí donde radica la importancia de la inteligencia de negocios en la capacidad de analizar los datos para que las PYMES puedan tomar decisiones oportunas e inteligentes sabiendo lo que pasa dentro y fuera de la empresa. Los empresarios manejan una hoja de cálculo como herramienta de generación de gráficos estáticos.

Para el mercado de las PYMES se sabe que estas requieren estructuras sencillas de inteligencia de negocios a bajo costo y que no les requieran hardware y software adicional. Es por esto que se tiene la opción de ofrecer una mezcla conceptos con la finalidad de generar una solución integral que cubra sus necesidades, apoyándose en el uso de herramientas Open Source. Basándose en arquitecturas ROLAP, herramientas ETL y el modelado y análisis de procesos (Grabova, Darmont, Chauchat, & Zolotaryova, 2010).

En el presente trabajo se creó una interfaz de inteligencia de negocios basada en la herramienta PowerPivot la misma que es manejada bajo Microsoft Excel permita a los usuarios PYMES realizar análisis sobre inteligencia de negocios de manera fácil y con recursos que son de fácil manejo para los usuarios donde no se necesita ser experto informático para generar información a ser analizada y poder tomar decisiones oportunas, permitiendo extraer información de distintas bases de datos para el procesamiento, análisis y consolidación de la información desde la aplicación, que en conjunto con la tecnología robusta de Visual Basic Application se consolidó e íntegro los datos relacionales hacia PowerPivot a través de dicha aplicación.

Dentro del aplicativo se usó DAX (Data Analysis Expressions) combinados con fórmulas y expresiones en PowerPivot para el análisis de datos financieros desde tablas y columnas con el fin de mejorar el rendimiento y eficiencia en la extracción de los mismos, los cuales son visualizados desde la aplicación además se generaron ratios, razones o índices financieros de forma automática para el análisis adecuado de resultados de la compañía los mismos que se presentó para la toma de decisiones oportunas de los medios y altos mandos.

La aplicación permite analizar datos estadísticos para enfoques dirigidos a campañas de mercadeo con el fin de potencializar su gestión comercial, se generaron resúmenes gráficos básicos para las PYMES comerciales mediante funcionalidades de Microsoft Excel y PowerPivot y se implementó desde la aplicación un tablero de control (DashBoard) gráfico con indicadores puntuales enfocados al sector comercial.

Objetivo general

Desarrollar una interfaz de inteligencia de negocios para pymes comerciales legalmente constituidas.

¹ Ad-hoc: Son informes en excel o también llamados Spreadmarts

² Spreadmarts: Definir todos aquellos sistemas que han creado o mantienen ciertos usuarios de una organización, que generalmente se basan en Excel, Access u otro tipo de Cuadro de Mando realizado de forma manual y que cumple con muchas de las funciones de un Data Mart o Data Warehouse, como extraer la información, crear y definir métricas, formatearlas, etc...

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de BI en las PYME VEHYSA.
- Analizar una herramienta que permita realizar BI para no informáticos
- Diseñar los elementos necesarios para su posterior integración en el sistema computacional

Desarrollo

Las PYME

El autor (Cleri, 2007) menciona que son empresas jóvenes y volátiles ya que nacen periódicamente, pero son inestables por lo que desaparecen enseguida; comúnmente están dirigidas por sus creadores, fundadores, de propiedad y gestión familiar. En referencia al material publicado por (Perspectivas económicas de América Latina 2013 Políticas de pymes para el cambio estructural, 2013) cita que las PYMES enfrentan ciertas barreras que dificultan su innovación, como por ejemplo: el acceso al financiamiento, garantías y las altas tasas de interés; razones por las que deben buscar asociarse con otras empresas de similares tamaños para mejorar e incrementar su conocimiento y rentabilidad en un futuro. Así mismo, de acuerdo al (Servicio de Rentas Internas, 2015) se ha definido como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. En Ecuador estas empresas se dedican a diferentes actividades económicas, de las que se puede mencionar: el comercio, agricultura, silvicultura, pesca, construcción, industrias manufactureras, entre otras.

Inteligencia de Negocios

La Inteligencia de Negocios también conocida como Business Intelligence y sus siglas en inglés BI, es una herramienta que permite a las empresas y organizaciones la toma de decisiones basadas en información clara, concisa y verídica, que implica la construcción del conocimiento para determinar la mejor alternativa a implementar dentro de la empresa, de acuerdo a

El importante aporte de (Gómez Rosado & Rico Bautista, 2010) indica que es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones referentes a información precisa y oportuna, que además genera nuevos conocimientos, los cuales permiten seleccionar la alternativa más óptima para una empresa u organización. En forma similar, para (Coronel, Morris, & Rob, 2011) es un conjunto amplio que integra diferentes aplicaciones para capturar, recolectar, unificar, guardar y analizar dichos datos, presentando información que facilite la solución de problemas y dificultades empresariales. En concordancia a este autor (Gómez Morales, 2013) añade que simplemente es colocar información trascendente en las manos de las personas que toman importantes decisiones dentro de la empresa, quienes utilizan dichas aplicaciones de softwares y herramientas para facilitar este proceso, ayudándose del área de Computación. Por lo que, Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y ésta en conocimiento, para optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. Puede considerarse también, como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reporting, análisis OLTP / OLAP, alertas...) o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio, como lo menciona (Sinnexus, 2014).

Muchas empresas podrían llegar a pensar que la inteligencia de negocios está diseñada para empresas que requieren de una bodega de datos, reportes, que usan minería de datos y que tienen los recursos para ya sea diseñarla o implementarla siendo estas solo empresas multinacionales con departamentos tecnológicos con millones de transacciones, con grandes volúmenes de datos y por supuesto con los recursos económicos

Existen tecnologías para PYMES con grandes beneficios que pueden hacer que las empresas visualicen resultados en cuestión de días y no después de meses o años como suelen pensar los altos y medios mandos.

Datos

Los datos tienen varios enfoques de conceptos, entre ellos se ha analizado a los autores: (Catalinas Quero, 2002) ; (Laudon, 2004) ; (Heredero, López, Romo, & Medina, 2004) ; (Gómez & Suárez, 2004) ; (Villarreal, 2007) ; (Cázar, 2008), (Oz, 2009) y (Fonseca, 2010) como se manifiesta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Evolución del término dato

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Catalinas	2002	Elementos que se utilizan dentro de un sistema de proceso de datos, y estos pueden ser de dos tipos entrada y salida. Entrada aquellos que se utilizan para elaborar información y salida aquellos se resultan del proceso de otros datos.
Laudon & Laudon	2002	Ciclo de acontecimientos importantes en una empresa para ser ordenados de una forma clara para el entendimiento y utilización
Heredero, Lopez, Romo & Medina	2004	Carácter o conjunto de caracteres incompletos que necesitan complementarse de otro dato o proceso de datos.
Gómez & Suárez	2004	Conjunto de letras, números y símbolos que al ser introducidos en una computadora y generan información. Además mencionan que los datos son los elementos o hechos recogidos mismos que aún no han sido procesados u analizados, además señala que estos están identificados por signos, letras y números que representan valores.
Villarreal	2007	Está basado en una investigación verídica con muy importantes particularidades ya sea tangibles o intangibles, este debe perpetuar durante los años y debe ser de fácil entendimiento para los usuarios.
Oz	2009	Son la base para la generación de la información, los datos deben ser manipulados en operaciones que permitan la comprensión y la generación de información
Fonseca	2010	Los datos son la mínima unidad semántica, y estos elementos por sí solo son irrelevantes y no permiten determinar el porqué de las cosas y no orientan para la toma de decisiones ni acciones oportunas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

Información

Las definiciones de información son muy variadas pero se ha tomado en cuenta los aportes de: (Mayo, 1991) ; (De Pablos, López Hermoso, Romo, & Medina, 2004) ; (Sabana, 2006) ; (Cabello Nevado, 2007) ; (Coronel et al., 2011) y (Valderrama, 2013) que se recopila en la siguiente tabla.

Tabla 2. Evolución del término Información

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Mayo	1991	Conjunto de datos que se tiene acerca de lo que se va a procesar ya que es indispensable para las personas porque ayuda a resolver problemas y tomar decisiones.
Lopez, Medina, de Pablos & Romo	2004	
Sabana	2006	
Cabello	2007	Conjunto de hechos relevantes que pueden ser registrados de algún modo, y que cuentan con un significado implícito. Reflejan situaciones del mundo real y cambios en esas situaciones
Coronel, Morris & Rob	2011	Conjunto de datos procesados y ordenados que permiten resolver problemas y la toma de decisiones
Valderrama	2013	Conjunto de registros relacionados con un asunto o una finalidad mediante una colección de datos, esta información se almacena en archivos que están disponibles para los usuarios

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

De lo investigado según (Sinnexus, 2014) la información se puede decir que es un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), que sirve de utilidad para quienes toman decisiones. Los datos se convierten en información agregándoles valor:

- Contextualizando: se sabe en qué contexto y para qué propósito se generaron.
- Categorizando: se conocen las unidades de medida que ayudan a interpretarlos.
- Calculando: los datos pueden haber sido procesados matemática o estadísticamente.
- Corrigiendo: se han eliminado errores e inconsistencias de los datos.
- Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa (agregación).

Información = Datos + Contexto (añadir valor) + Utilidad (disminuir la incertidumbre)

Es decir, la información es la comunicación del conocimiento capaz de cambiar la forma, el juicio y los comportamientos en que el receptor percibe algo.

Conocimiento

En referencia a (L. V. Díaz, 2007) analiza que las fuentes de conocimientos se encuentran en: las personas (valores, capacidades y experiencias), las organizaciones (know how), la tecnología (sistemas de información) y el entorno o mercado (cambios y retos). Como cita (Innerarity, 2011) es más que un medio para saber ya que es un instrumento para convivir. Y dentro de una empresa es fundamental gerenciar los conocimientos de los colaboradores para traducirlos en empresas más rentables y competitivas. Así mismo, el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y *know-how* que se usa como indicador para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la toma de acciones oportunas. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas, como lo indica (Sinnexus, 2014).

Herramienta para la generación de Inteligencia de Negocios

Excel

Los autores (Portal Web Microsoft, 2014) y (S. J. M. Díaz, 2014) coinciden que Excel es un programa informático desarrollado y distribuido por Microsoft Corporation, del paquete Office; siendo un software que permite realizar tareas contables y financieras, con funciones que permiten realizar cálculos matemáticos, estadísticos, etc, para lo cual se puede utilizar un

asistente. Está diseñada para infinidad de tareas debido a sus diversas funciones y facilidad de uso de manera intuitiva.

Funcionalidad de los BI

El importante análisis de los autores (Coronel et al., 2011) mencionan que se puede captar, extraer los datos, analizarlos y presentarlos. Además, están encaminadas a crear reportes, gráficos en varias perspectivas, vistas y análisis para que las personas puedan analizar con facilidad y llegar a conclusiones exactas rápidamente, como lo especifica (González Pompa & Rosales González, 2014).

Por lo tanto, se puede añadir que esta herramienta tiene distintas funciones como:

- Almacenar datos
- Elaboración de tablas
- Creación de graficas
- Realización de sumas
- Realización de restas
- Multiplicaciones
- Elevación a potencias
- Plantillas con funciones automáticas

Power Pívor

Power Pívor es una herramienta y tecnología integrada en Excel que ofrece la realización de análisis complejos de datos sin requerir la intervención de técnicos, también transforma rápidamente grandes cantidades de datos en información significativa e importante para conseguir una respuesta certera, como lo manifiesta (Muñiz González, 2012). Además, es un complemento de Excel que funciona a partir de Excel 2010 que se puede usar para realizar un análisis de datos eficaz y crear modelos de datos sofisticados. Power Pívor permite combinar grandes volúmenes de datos de orígenes diferentes, realizar análisis de la información rápidamente y compartir puntos de vista con facilidad (Portal Web Microsoft, 2014).

Excel y Power Pívor permiten crear un modelo de datos, un conjunto de tablas con relaciones. El escenario de datos que se ve en un libro de Excel es el mismo que aparece en la ventana de Power Pívor. Las columnas importadas a Excel están disponibles en Power Pívor y viceversa, como lo señala el (Portal Web Microsoft, 2014).

Los libros de Excel que se modifican con Power Pívor pueden ser compartidos con otras personas como se comparte cualquier otro archivo; aunque es mejor y con mayor ventaja publicarlo en entorno Share Point que tenga habilitados los servicios de Excel permitiendo procesar y presentar datos en una ventana para poder ser analizados por otras personas esto es factible en la versión Share Point 2013 agregando el complemento obteniendo soporte de colaboración y administración de documentos.

Metodología Empleada

Se realiza una investigación cualitativa puesto que se necesita enfocar en casos específicos para la generación de Inteligencia de Negocios sin tener como prioridad medir más bien cualificar y descubrir que puede llegar a ser lo más efectivo para la toma de decisiones recabando información abierta que permita interpretar resultados luego del análisis de su relación.

Además de utilizar la metodología de la investigación Descriptiva ya que está enfocada a las características, situaciones, dominio y conocimientos específicos que permiten generar inteligencia de negocios, siendo que según la metodología de desarrollo iterativo e incremental que se utilizó para generar BI permite regresar a etapas previas.

Para el desarrollo se utilizó la metodología de desarrollo Iterativa e incremental que es un proceso de desarrollo de software, creado en respuesta a las debilidades del modelo tradicional de cascada. Para apoyar el desarrollo de proyectos por medio de este modelo se han creado frameworks (entornos de trabajo), de los cuales los dos más famosos son el Rational Unified Process y el Dynamic Systems Development Method (EcuRed, 2012).

Resultados

Existen varias PYMES comerciales legalmente constituidas en el sector, las cuales se dedican a la venta de distintos productos manejando varios sistemas transaccionales o ERPS. Los sistemas transaccionales son cerrados, es decir no se tiene acceso a los programas fuentes ni a las bases de datos, en cambio los ERPS son sistemas más amplios en el control empresarial y por experiencia adquirida por parte de la investigadora se decide optar por las empresas que manejan el sistema el sistema KAIROS ya que maneja como base de datos ORACLE y es adaptable a cualquier tipo de empresa manejando todas las áreas no solo ventas y contabilidad, como lo hacen la mayoría de PYMES y a la final poder tener un análisis mayor de la información para obtener inteligencia de negocios.

Se utilizó para el desarrollo del software la herramienta de Microsoft Excel 2013 en conjunto con el complemento Power Pívor; en el desarrollo de la interface se usó Microsoft Visual Basic para Aplicaciones versión 7.1., para la extracción de la información se realizó la conexión ODBC y para esta conexión se instaló Oracle Data Base 11G Express Edition.

Elaboración de Vistas Por Área de negocios

En primera fase se realizaron vistas (Unión de varias tablas para visualizar los datos) las mismas que fueron vistas elaboradas para Oracle ya que en esta es diseñada la base de datos (Anexo 3) de la empresa estas vistas permitan extraer los datos de los sistemas de Gestión de base datos

Para la elaboración de estas vistas no se utilizaron generadores ya que los mismos permiten generar vistas planas y por este motivo se realizaron vistas elaboradas (con subconsultas, uniones, inner, join) y es recomendable hacer las sentencias SQL sin utilizar generadores.

Análisis de Datos Realizados para la obtención de información

Se determinó por cada área cual es la información que necesitan visualizar para poder tomar decisiones y se realizó los análisis en la herramienta PowerPivot, esto mediante informes pre – establecidos aunque a cada uno de los reportes predefinidos se los puede agregar o quitar campos para poder definir mejores análisis según surjan las necesidades de los altos mandos pudiendo así de manera rápida y fácil visualizar la información necesaria requerida en el momento que es lo que permite a los gerentes obtener información para generar inteligencia de negocios de manera oportuna y con esta herramienta que es la más utilizada por los mismos.

Se realizó el análisis de distintas áreas de la empresa como: Vehículos, repuestos taller, contabilidad

Dentro de la generación de análisis de información tenemos

Ventas

Comparativos de Ventas por origen: Determinar cuál es el canal de origen por el que más ingresan y se hacen efectivas las ventas esto ayudara a no invertir en publicidad u orígenes que no están representando rentabilidad

Figura 1: Comparativo de Venta de Vehículos por Origen



Fuente: Elaboración propia

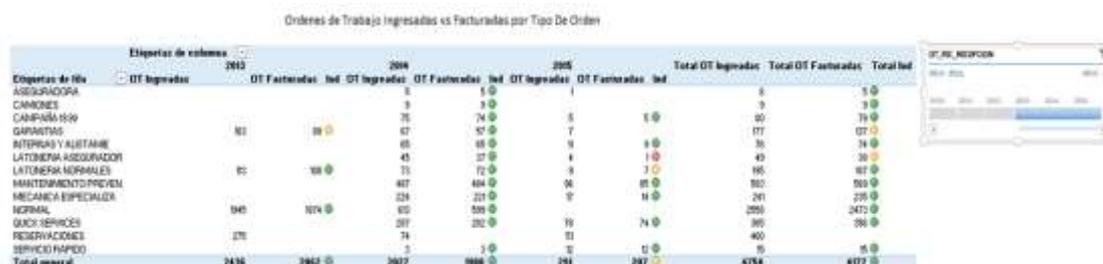
El comparativo de ventas de vehículos por origen en Hyundai del 2014 al 2015 de las categorías VEH. LIVIANOS, VEH. PESADOS, VEH. USADOS LIVIANOS muestra que la mayoría de ventas se están generando por *Showroom* siendo este el fuerte así se debe definir qué medios son a los cuales se debe atacar.

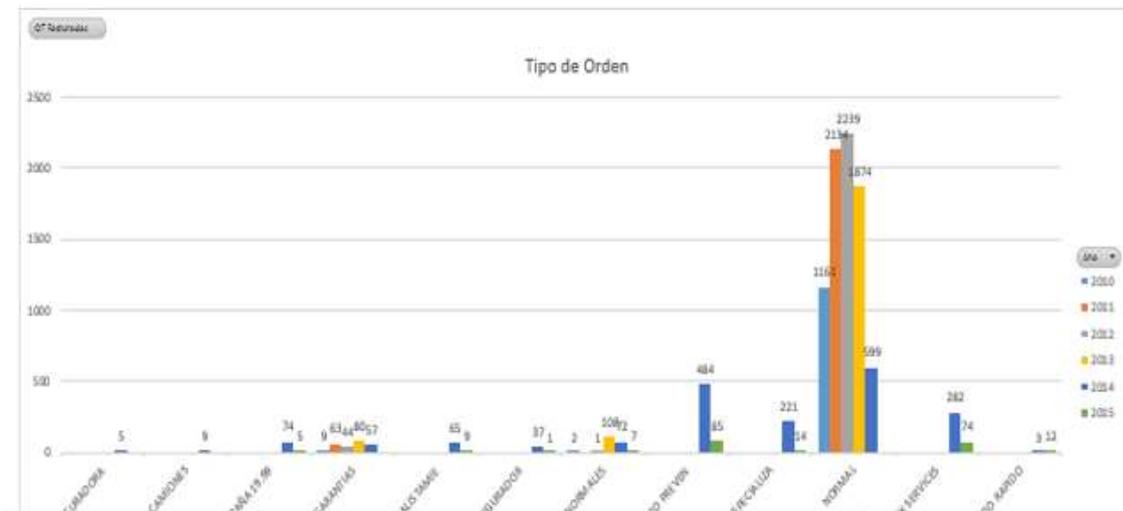
Aunque no se tiene información de años anteriores porque no se ingresaba o no tenían el campo para ingresar estos datos se puede determinar que las inversiones en ferias son poco efectivas ya que el costo de inversión en las mismas es alto para el número de ventas que representa.

Taller:

Ordenes de trabajo Ingresadas vs Facturadas por Tipo de OT: Determinar cuáles son el tipo de OT que ingresan más a Taller y de esas ingresadas el número de órdenes de trabajo que son facturadas

Figura 2: Ordenes de trabajo Ingresadas vs Facturadas por Tipo de OT





Fuente: Elaboración Propia

Ayuda a visualizar de manera rápida cuantas de las órdenes ingresadas han sido las facturadas teniendo en cuenta que se debe cumplir para que el indicador de estado verde es porque las ventas han sido mayores al 80%, las amarillas entre 40% y 80% y en rojo sean menores al 40%.

Crédito

Cotizaciones vs Ventas por Modelos: El objetivo de visualizar esta información es poder determinar del número de cotizaciones realizadas versus las ventas efectuadas por modelos para determinar efectividad de los asesores.

Figura 3: Cotizaciones vs Ventas por Modelos



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que modelos son efectivos en sus ventas teniendo en cuenta que si el número de ventas se comparan sobre las proformas emitidas cuando las ventas / proformas son más del 80% esto significa que es positivo porque ha existido una gran cantidad de proformas que han sido facturadas ente el 45% y el 80% está en alerta amarilla siendo esto que hay estrategias por realizar que permitan ser más efectivas las ventas de cada vendedor y menores al 45% son casos críticos de proformas por cada asesor de ventas que no han sido

facturadas, dichos porcentajes se han tomado en cuenta según lo indicado por la empresa y el área de ventas.

Conclusiones

- El presente trabajo trajo como resultado una interface que permita generar información de los datos transaccionales para esta información transformarla en el conocimiento que se necesita para poder tomar decisiones oportunas .
- Las PYMES en la actualidad cuentan con grandiosas herramientas de fácil uso y sin costos honorarios para poder realizar análisis de sus datos y así enfocarse en la inteligencia de los negocios siendo una manera óptima para mantenerse y mejorar su competitividad en el mercado.
- El prototipo diseñado depende mucho de que la base de datos se encuentre estructurada correctamente según lo diseñado como base para que no guarden inconsistencias.
- La gestión del conocimiento necesita de soluciones en tecnología de información que permitan su obtención, procesamiento y difusión, siendo idóneo una solución en Inteligencia de Negocios.

Referencias Bibliográficas

- Cabello Nevado, M. V. (2007). *Introducción a las Bases de Datos*. España: Visión Libros.
- Catalinas Quero, E. (2002). *Sistemas operativos y lenguajes de programación*. Magallanes, España: Thomson Editores Spain.
- Cázar, H. (2008). *Compendio de computación básica*. Quito, Ecuador: Pearson Educación.
- CEPAL, & OCDE dev. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013 Políticas de pymes para el cambio estructural*. El Caribe. Recuperado a partir de https://books.google.es/books/about/Perspectivas_econ%C3%B3micas_de_Am%C3%A9rica_Lat.html?hl=es&id=lyCj0Ju5iN4C
- Cleri, C. (2007). *Libro de las pymes, El* (Primera). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado a partir de https://books.google.es/books/about/Libro_de_las_pymes_El.html?hl=es&id=JZVfAAAAQBAJ
- Coronel, C., Morris, S., & Rob, P. (2011). *Base de Datos. Diseño, Implementación y Administración* (Novena). México, DF: Cengage Learning Editores S.A.
- De Pablos, C., López Hermoso, J. J., Romo, S. M., & Medina, S. (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39–68.
- Díaz, S. J. M. (2014). *Aplicaciones de Informática de Bases de Datos Relacionales*. Madrid, España: Tutor Formación.
- EcuRed. (10 de marzo de 2012). Portal EcuRed. Obtenido de Metodología de desarrollo iterativo e incremental: http://www.ecured.cu/Metodolog%C3%ADa_de_desarrollo_iterativo_y_creciente
- Fonseca, M. (2010). *Inteligencia de negocios orientada al análisis de rotación de inventarios de un ERP utilizando Oracle Business Intelligence Standard Edition One*. Ambato.
- Gómez, Á., & Suárez, C. (2004). *Sistemas de Información herramientas prácticas para la gestión empresarial*. México, DF: Alfaomega.
- Gómez Morales, A. J. (2013). Inteligencia de negocios, una ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 8(22), 85–96.
- Gómez Rosado, A. A., & Rico Bautista, D. W. (2010). Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et Technica*, 1(44), 321–326.

- González Pompa, Y. de los Á., & Rosales González, M. T. (2014). Desarrollo de almacenes de datos dirigido por modelos. *España: Universidad de Alicante*. Recuperado a partir de <http://www.sistedes.es/TJISBD/Vol-1/No-7/>
- Grabova, O., Darmont, J., Chauchat, J.-H., & Zolotaryova, I. (2010). Business Intelligence for Small and Middle-Sized Entreprises. En *Business Intelligence for Small and Middle-Sized Entreprises*. (pág. 39). Mendes: ACM SIGMOD Record.
- Herederó, C. de P., López, J. J., Romo, S. M., & Medina, S. (2004). *Informática y Comunicaciones en la Empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Innerarity, D. (2011). La Democracia del Conocimiento: Por una Sociedad Inteligente. Recuperado a partir de <http://philpapers.org/rec/INNLLDD>
- Jackson, J. (2010). How Microsoft PowerPivot will disrupt BI. *ComputerWorld Hong Kong* , 40-42.
- Laudon, K. (2004). *Sistema de la Información Gerencial*. México, DF: Pearson Educación.
- Mayo, M. C. (1991). *Informática Jurídica*. Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Microsoft. (2014). *Support Office*. Obtenido de Support Office: <https://support.office.com/es-es/article/modificando-y-mejorando-el-mismo-modelo-de-datos-en-Power-Pivot-para-Excel-d7b119ed-1b3b-4f23-b634-445ab141b59b>
- Muñiz González, L. (2012). *Powerpivot con excel a su alcance para convertir sus datos en información eficaz*. Profit. Recuperado a partir de https://books.google.es/books/about/Powerpivot_con_excel_a_su_alcance_para_c.html?hl=es&id=Cx2UDEkJBGwC
- Newswire, P. (08 de 01 de 2012). Pivotstream, the world leader in Cloud PowerPivot Business Intelligence, today announced the beta release of its PowerPivot V2 Cloud Platform, offering the industry's first integrated Cloud PowerPivot and PowerView solution designed for Big Data and Advan. *PR Newswire US* .
- Oz, E. (2009). *Administración de los sistemas de información*. México, DF: Learning.
- Sabana, M. (2006). *Modelamiento e Implementación de Base de Datos*. Perú: Mgabyte.
- Servicio de Rentas Internas. (05 de 01 de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Sinnexus. (01 de 12 de 2014). *Sinergia e Inteligencia de Negocios S.L.* Obtenido de Sinnexus: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/piramide_negocio.aspx
- Valderrama, J. O. (2013). *Información Tecnológica 2002*.
- Villareal, S. (2007). *Introducción a la computación*. México, DF: Mc Graw Hill.

LA IMPORTANCIA DEL NETWORKING EN LOS NEGOCIOS: ESTRATEGIAS ONLINE PARA AMPLIAR Y MEJORAR NUESTRA RED CONTACTOS

Noelia García Estévez
Universidad de Sevilla
noeliagarcia@us.es

La sociedad evoluciona y se trasmuta constantemente, más aún en las últimas décadas cuando los grandes avances en el campo de la ciencia y la tecnología están propiciando importantes cambios en las personas y sus hábitos y rutinas. De una manera sencilla podemos explicar la evolución de la sociedad señalando las características diferenciadoras de las generaciones que han vivido esta revolución tecnológica-digital. Tras la generación tradicional (GT) que incluye a los nacidos tras el *baby boom*, en torno a los 50 años, tres generaciones han protagonizado las últimas décadas, hasta llegar al nativo digital.

La más antigua de ellas es la conocida como “Generación X” que engloba a las personas nacidas en los años 1970, los cuales vivieron el boom de las marcas publicitarias y presenciaron el paso de las canicas a las videoconsolas. Le sigue la “Generación Y”, aquellas personas nacidas después de 1982, año en el que SONY crea un artículo que revoluciona la manera en de consumir música: el Walkman, germen de la tecnología personal y personalizada a la que hoy todavía estamos asistiendo. En esta generación se incluye hasta los nacidos en 1992, pues a partir de esta fecha se inicia la “Generación Z”. Se trata de los nativos digitales, los niños puntocom, la generación Net, etc. Son los que han nacido y están creciendo con Internet. No conciben su mundo sin el ordenador, el mp3, el móvil... Manejan las tecnologías con una soltura innata y se adaptan a cualquier evolución de manera natural.

La consecuencia lógica de la web 2.0 ha sido aumentar los canales y vías de comunicación e interacción, creando una sociedad “hiperconectada”. Esta sociedad en red ha generado una nueva esfera pública en la que si una persona no es “indexable” no la encontrarán. Como dice Jarvis, “el enlace cambia la arquitectura fundamental de las sociedades y las industrias de la misma manera que las vigas de acero y los railes cambiaron la forma en que las ciudades y los países se construían y cómo operaban” (Jarvis, 2010: 43). En los negocios la web social también ha dejado su impronta.

Con la llegada de la web 2.0 y los *social media* han ido surgiendo y consolidándose diversos sitios de redes sociales (SRS o SNS por sus siglas en inglés [social network sites]), es decir, “servicios basados en la web que permiten a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema delimitado, articular una lista de usuarios con los que comparten una conexión, y ver y recorrer su lista de conexiones y aquellas hechas por otros dentro del sistema” (Boyd y Ellison, 2007). Más allá de las características propias de la comunicación mediada por ordenador (computer mediated communication [CMC]), la clave de los SRS es precisamente la posibilidad de hacer visible la red de conexiones que un individuo (nodo) mantiene con otros. Esta “exhibición pública de las conexiones” (Rheingol, 1996: 20) es la esencia de los sitios de redes sociales en Internet. Los usuarios pueden acceder a la lista de amigos de sus amigos, lo que permite conocer las personas que conforman su red social y reconocer amigos en común. De esta forma es fácil poner en contacto a diferentes personas a través de un amigo común -nodo conector-. Lógicamente estas redes sociales existían y existen fuera de Internet. No obstante, coincidimos con Sonia Fernández en que “Internet da visibilidad a los componentes de mi red social sobre el resto de nodos en la red, aumentando el grado de comunicación entre los nodos de forma espectacular” (Fernández, 2008). Seguramente éste sea uno de los grandes potenciales de los SRS.

Desde el ámbito profesional, la práctica del networking consiste en utilizar nuestros contactos más directos para acceder a personas que no forman parte de nuestro círculo inmediato pero que pueden abrirnos las puertas de un puesto de trabajo o de un proyecto laboral. Se basa en poner en valor las relaciones humanas en la búsqueda profesional, si bien numerosos estudios empíricos demuestran que muchos trabajadores deben su situación laboral actual, en gran parte, a su red de contactos sociales.

Internet y, especialmente, las redes sociales pueden ser, y de hecho lo están siendo, magníficos instrumentos tanto para las empresas localizar nuevos talentos como para las personas buscar empleo. Recordemos que los mercados de trabajo son, esencialmente, mercados de emparejamientos en los cuales ambas partes buscan la mejor pareja. Tradicionalmente, los individuos han valorado su capital humano en la búsqueda de trabajo, es decir, sus cualidades personales, su formación y capacitación, etc. Sin devaluar la importancia de estos aspectos, se está comprobando la primacía de poseer una red de contactos amplia y de calidad a la hora de acceder a determinados puestos de trabajo. Es lo que se conoce como capital social.

Los usuarios en la red pueden hacer networking en cualquiera de las plataformas 2.0, si bien en los últimos años han nacido una serie de Redes Sociales profesionales que pretenden ofrecer a las personas implicadas en el mercado laboral -empresas y trabajadores- una plataforma donde crear, aumentar y gestionar una amplia agenda de contactos profesionales. De esta manera, mejoran las ventajas competitivas de la empresa y las oportunidades de empleo del profesional.

Sonia Fernández, directora general de match.com, una red virtual de contactos sociales, y autora del libro *Dos grados: Networking*, asegura que los contactos profesionales determinan más el éxito que las propias capacidades del individuo. Por eso hoy es necesario aprender a hacer networking, que no es otra cosa que utilizar nuestros contactos más directos para acceder a personas que no forman parte de nuestro círculo inmediato pero que pueden abrirnos las puertas de un puesto de trabajo (Alcázar).

Todo nos indica que estar en estas plataformas sociales puede dar visibilidad a nuestro currículum y facilitar a las empresas que nos encuentren. Ahora bien, el simple hecho de estar no es suficiente. Si el perfil no es interesante, la red no hará que lo sea. Además, exponerse en la red puede traer consigo las recomendaciones de otros usuarios a una determinada empresa que así se lo solicite, pero también corremos el riesgo de que tales referencias sean negativas. Las Redes Sociales profesionales ofrecen verdaderas ventajas en la búsqueda de empleo; ventajas que aprovecharán las personas con mejor currículum, experiencia, agenda de contactos y recomendaciones.

Existen una gran cantidad de Redes Sociales profesionales que ofrecen al usuario la posibilidad de elaborar un perfil con sus datos personales, académicos y su trayectoria profesional. Una especie de currículum online donde el individuo señala todas las empresas en las que ha trabajado, las responsabilidades que ha tenido, los idiomas que posee, etc. Una vez elaborado este perfil, se empieza la búsqueda de posibles conocidos en esa comunidad. Además, las plataformas profesionales pueden ofrecer muchos otros servicios y, muy frecuentemente, existe una versión de pago en la que el usuario adquiere mayor visibilidad y privilegios en el contexto de la red. Algunas de estas Redes más populares son LinkedIn, Xing o Viadeo, entre otras muchas.

Tabla 6. Principales Redes Sociales profesionales.

Nombre	Año de fundación	Fundador	Observaciones
LinkedIn	2003	Reid Hoffman	Es una de las más populares: fácil de usar, control bastante adecuado de privacidad y controles para evitar saturación de demandas.
Xing	2003	Lars Hinrichs	El mercado hispano-hablante es el segundo más importante, después del alemán.
Viadeo	2004	Dan Serfaty	El mayor crecimiento, en cuanto a número de usuarios, ha sido en los países industriales dominantes como China.

Fuente: elaboración propia.

Celaya considera que son muchos y diferentes los motivos que pueden llevar a una persona a querer participar en estas redes sociales. Algunos buscan contactos profesionales para cambiar de trabajo, otros quieren rescatar viejos contactos de antiguos empleos para mantenerlos de forma virtual, unos pocos tiene un verdadero interés altruista por compartir conocimientos y, los más comerciales, quieren buscar nuevos canales de comunicación y marketing para vender sus productos y servicios (Celaya, 2009: 98). Existirían tres tipos diferentes de hacer networking en las redes sociales en Internet, con una filosofía y finalidad propias (Celaya, 2009. 151-153). En primer lugar encontramos aquellos usuarios cuyo objetivo es alcanzar un alto número de contactos en la red. Estos individuos aceptan todo tipo de solicitudes, conozcan o no a sus remitentes. Desde una óptica práctica y profesional, acumular contactos sin un sentido previo ni un filtro que le otorgue calidad a la agenda no aportará beneficios en el plano laboral. Puede ser incluso contraproducente. En este sentido, Bethencourt reconoce el error de acumular contactos, puesto que:

El número de Dunbar supone una implicación crítica para la estrategia de todo networker: sus recursos son limitados. Sólo pueden retener los indicadores emocionales de 150 personas diferentes, por lo que debería mostrar cuidado con quién incluye entre esos 150, y quien deja fuera de su vida relacional (2008: 102).

Paul Saffo, director del Institute for the Future, argumentaba en un artículo de *The Economist* que “el valor de una red social se define no por quién está en ella, sino por quién está excluido” (The Economist, 2007). Coincide con la vieja consigna “dime con quién andas y te diré quién eres” (Expoempleo), según Maureen Honour, psicóloga laboral de ProXXI Consultores.

La segunda modalidad a la que se refiere Celaya incluye a ese grupo de usuarios que va a “la caza y captura” de los supuestos líderes de opinión existentes en la red. Su principal meta es contar en su portafolio de contactos con los nombres de las personas que más popularidad tienen en la web social. Muchas veces no los conocen e, incluso, no hablan su idioma. No obstante, consideran que el hecho de aparecer conectados con ellos les otorga cierto prestigio.

Por último, encontramos un grupo de usuarios que utiliza las redes sociales como una extensión de su tarjetero de toda la vida. Gracias a los buscadores que todas las redes sociales disponen, estos internautas localizan a diferentes contactos. En primer lugar, buscarán los contactos personales realizados a lo largo de su carrera académica; luego retomarán las relaciones profesionales que han establecido durante toda su experiencia laboral; y, finalmente,

buscarán e identificarán a personas que les puedan interesar para un determinado proyecto. Este grupo es, sin duda, el que mayor partido le está sacando al networking en Internet.

Parece lógico incluir en nuestra agenda a aquellas personas que consideramos que nos pueden servir de manera eficaz en la gestión y desarrollo de nuestra carrera profesional. No se trata de enviar solicitudes de amistad de manera indiscriminada a todas las personas más influyentes de la web, aunque sí es conveniente contar en nuestra red de contactos con algunos “conectores”. Los conectores son usuarios altamente productivos, ya que basan sus relaciones en ofrecer continuamente algo a los demás. Esto les convierte en personas de mucha confianza para sus conocidos, por lo que nunca se les suele negar un favor. Incluso es recomendable intentar convertirse uno mismo en un conector. En general, estas plataformas ofrecen diversas funcionalidades que Mar Monsoriu, directora ejecutiva Latencia S.L., resume en las siguientes (2007-2008):

- Buscar colegas de profesión o del sector empresarial, con los que compartir experiencias.
- Localizar a proveedores para mejorar el proceso de venta de la empresa.
- Encontrar clientes con los que mejorar nuestra cartera y nuestro mercado.
- Realizar investigaciones de mercados y prospectiva comercial.
- Presentar en un entorno profesional los bienes, servicios y eventos de una compañía.
- Dar a conocer cualquier iniciativa, actividad, proyecto, interés o inquietud que se pueda tener.
- Crear grupos de discusión y de trabajo sobre cualquier área de negocio, de investigación o relacionada con el mundo de la empresa.
- Mantener la libreta de direcciones de contactos siempre actualizada.

Las empresas también utilizan estos canales para conocer mejor las cualidades y características de los candidatos que se presentan a un determinado puesto de trabajo. Sin embargo, no sólo recurren a las Redes Sociales profesionales, sino que también indagan en las de carácter personal como puede ser Facebook. Es barato, rápido y permite conocer cosas que no es posible distinguir en una entrevista de trabajo o en los currículos. Este hecho es para muchos una intromisión en la intimidad de la persona y está suponiendo un debate en el ámbito del reclutamiento y de los recursos humanos.

Cuando alguien pone en contacto a dos personas se convierte en un nexo importante para ellas y, posiblemente, para todas aquellas que puedan participar indirectamente en esta conexión. “Otro efecto positivo de convertirte en un conector es que sin esforzarte podrás realizar contactos insospechados, ya que inmediatamente los demás también querrán conocerte a ti”, asegura Sonia Fernández (Alcázar).

La web 2.0 es más que una tecnología, se trata de una actitud (González, 2007), una vocación prosumidora e interactiva donde el networking no consistirá únicamente en que nuestros conocidos nos ayuden a encontrar trabajo o una solución laboral, sino que es toda una filosofía de vida que se basa en compartir información, conocimientos, ideas, etc. Se trata, como dice Ana Arenas, de “reconocer nuestra interdependencia porque todos necesitamos de todos” (Arenas).

Son muchos los manuales centrados en explicar cómo se debe hacer networking y cuáles son las claves para el éxito. Aunque son numerosas las recomendaciones que se pueden encontrar, nosotros recogemos los consejos que propone el “Decálogo Marqueze Telecom, la guía para realizar el mejor networking” (Márquez, 2006):

1. Establecer una estrategia personal. La red de contactos debe basarse en una estrategia personalizada y unos objetivos concretos.
2. Seleccionar la red(es) más adecuada(s). Existen muchas redes sociales, pero se deben escoger aquella(s) que se ajuste(n) más a nuestras necesidades y expectativas. Se recomienda un promedio de 2 ó 3.
3. No pagar sin valorar. Las redes no deberían contemplar peajes que, además, pueden restar valor y frenar su crecimiento.
4. No fomentar agrupaciones elitistas. No todos los contactos son iguales, pero todos son importantes. La esencia del mundo Web 2.0 es la apertura de las relaciones sociales, sin jerarquías ni discriminaciones. Todo el mundo aporta valor.
5. Ser sincero en la presentación de nuestros datos. En el mismo instante en que se falsean los datos, la red pierde su objetivo y razón de ser. Hay que tener muy en cuenta lo importante que es disponer de fotografía.
6. Actualizar el contenido del perfil. Es un elemento clave que el resto de la comunidad pueda estar al día de nuestras inquietudes, proyectos, aptitudes, iniciativas y expectativas.
7. Respetar la privacidad. Se debe tratar de encontrar el equilibrio entre la inteligencia colectiva y el riesgo de revelar ciertos datos personales.
8. Involucrarse y ser proactivo. Participar activamente en las iniciativas que surjan en el seno de la comunidad, e incluso, proponer las propias.
9. No agrupar contactos sin criterio. El networking no es una competición por conseguir contactos.
10. Cultivar los contactos. Es tan importante construir la red como mantenerla adecuadamente. Se potenciará el abanico de oportunidades gracias a la retroalimentación de la propia red.

Ahora bien, tan importante como saber qué hacer es también estar al tanto de lo que no se debe hacer. De acuerdo con Calvo y Rojas (2009: 23), el networking no es, y nunca debe ser:

- Vender.
- Utilizar a los demás para un interés personal.
- Presionar o manipular a los demás para que hagan lo que queremos.
- Poner a amigos, vecinos, socios o conocidos en general en un aprieto.
- Molestar a los demás con nuestros negocios.

La propia naturaleza de estos espacios virtuales con una clara vocación profesional determina el perfil del usuario y su forma de interaccionar en la red. Si en las redes sociales generalistas con carácter de entretenimiento es el público joven el que participa más activamente, en el caso de las redes profesionales nos encontramos con un usuario adulto, en torno a los 30 años, con unas expectativas muy concretas en cuanto a la web social. Mientras que en redes como Facebook o Tuenti las relaciones entre los usuarios se establecen sin un fin más allá de la propia relación, en LinkedIn o Xing estas relaciones están estrechamente ligadas al ámbito profesional.

Nada puede ni debe mantenerse ajeno al remolino de la web 2.0. Un aire que entra con fuerza también al mundo empresarial y sus formas de hacer networking y relaciones profesionales. A nivel individual, hemos de reconocer que a las tradicionales estrategias y técnicas de gestión de nuestra cartera de contactos se les debe sumar de manera importante estas plataformas sociales online que además otorgan una gran visibilidad al usuario, forjando lo que será su reputación online y configurando su marca personal.

Desde el punto de vista empresarial, no cabe duda de que son muchos los desafíos a los que se enfrenta la empresa: adaptarse a la veloz permuta del entorno, cambiar el rol del canal,

alinearse con las necesidades del público y ofrecerles mensajes y experiencias valiosas, etc. Pero son también muchos los beneficios y oportunidades que puede explorar: obtener valor agregado de la inteligencia colectiva, escuchar las necesidades de su público, aumentar la red de contactos, generar canales de networking, etc. Internet permite la “democratización de la visibilidad”, posibilitando competir el pequeño con el grande sin suponer grandes esfuerzos presupuestarios. Ya no se trata de invertir desorbitadas cantidades de dinero en publicidad u otras tácticas “marketinianas” sino de hacerlo bien, muy bien. Internet permite hacer grandes cosas a costes ridículos. Lo importante es definir unos objetivos y establecer un plan.

Referencias:

Alcázar, P. Amplía tu red de contactos [en línea] en *Dossier Emprendedores*. Disponible en: <http://admin.emprendedores.hearst.es/emprendedores/var/em/storage/original/application/em095_15.pdf> [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2015].

Arenas, A. El Networking, una forma moderna de hacer negocios [en línea] en el sitio web *Aprendemas.com*. Disponible en: <<http://www.aprendemas.com/Reportajes/pdf/Networking.pdf>> [Fecha de consulta: 1 de junio de 2014].

Bethencourt Gallagher, P. (2008). *El éxito en seis cafés*. Barcelona: Gestión 2000.

Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship [en línea] en *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. XIII (1), 2007. Disponible en: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>> [Fecha de consulta: 15 de junio de 2010].

Calvo Muñoz, M. y Rojas Llamas, C. (2009). *Networking. Usos prácticos de las redes sociales*. Madrid: Esic Editorial.

Celaya, J. (2009). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Madrid: Gestión 2000.

Expoempleo. La importancia de los contactos para conseguir trabajo [en línea] en el sitio web de *Expoempleo*. Disponible en: <http://www.expoempleo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=234&Itemid=94> [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2015].

Fernández, Sonia. (2008). Redes sociales. Fenómeno pasajero o reflejo del nuevo internauta en *Telos*, nº 76, pp. 118-120.

González, C. S. (2007). Tecnologías y herramientas Web 2.0: nuevas perspectivas. Trabajo presentado en *IX Edumat 2007* celebrado en Chivilcoy, Argentina.

Jarvis, Jeff. (2010) *Y Google, ¿cómo lo haría?* Madrid: Gestión 2000.

Márquez, E. (2006). 10 Consejos para hacer networking en las Redes Sociales [en línea] en el blog *Marqueze Telecom*, 24 de noviembre de 2006. Disponible en: <<http://marquezetecom.com/blog/2006/11/24/10-consejos-para-hacer-networking-en-redes-sociales/>> [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2015].

Monsoriu, M. (2007-2008). Redes sociales profesionales: imprescindibles en *Bt*, nº 166, diciembre 2007-enero de 2008, pp. 74-77.

Rheingol, H. (1996). *La comunidad virtual. Una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa Editorial (Título original: *The virtual community*).

The Economist (2007). Social graph-iti [en línea] en *The Economist*, 18 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.economist.com/node/9990635?story_id=9990635> [Fecha de última consulta: 15 de marzo de 2015].

ESTRATEGIAS QUE APLICAN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI EN LAS REDES SOCIALES, AL MOMENTO DE DIFUNDIR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CONSUMIDOR

Caso de estudio: Marca Ciclón y Deja

Lic. Jacqueline Regatto- Bonifaz, MSc¹

Lic. Diego Tapia-Nuñez²

Resumen

El presente trabajo investigativo inserto en la línea tecnología y redes sociales; hace referencia a la utilidad que se da a nivel mundial a la comunicación virtual, ya que a través de éstas los usuarios se ven beneficiados por los bienes y servicios que se brindan sean con fines comerciales o simplemente informativos. Por lo que, uno de los objetivos es determinar el tipo de estrategias que utilizan las empresas del siglo XXI; así como las herramientas 2.0, útiles para interactuar o difundir sus productos y servicios al consumidor, con el fin de posicionarse en el mercado. Para ello se aplicará una investigación de campo, método inductivo-deductivo para analizar los resultados y el impacto que poseen.

Palabras Claves: Redes Sociales, Estrategias de Comunicación, Posicionamiento, herramientas 2.0

I. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos del siglo XXI, hablamos de enormes avances tecnológicos y descubrimientos que muchas veces representan grandes cambios en la sociedad. Avances que en su mayoría modificaron o cambiaron la forma de comunicación entre las personas, acortaron distancias e inclusive ponen en manifiesto gustos, estados, necesidades y comportamientos de forma pública ante una sociedad abierta, sin límites ni fronteras.

Durante muchos años, los medios de comunicación convencionales o tradicionales como la prensa, radio y televisión, conocidos como ATL eran los únicos portales de interacción comunicacional que se tenían entre las empresas y los clientes, donde las empresas y microempresas daban a conocer sus productos - servicios a través de publicidades o propagandas; sin embargo con la aparición de las redes sociales y la introducción de teléfonos inteligentes que permiten una conectividad en todo momento, las empresas han tenido que volcar sus estrategias hacia estas plataformas de conectividad, a la cual, inclusive pequeñas empresas han ingresado, debido a su uso general por parte de una sociedad que se mueve en un mundo globalizado. Cabe indicar que la difusión en redes sociales es mucho más económica que en los medios convencionales y alternativos.

Aunque pareciera que toda empresa está en este mundo tecnológico a través de las redes sociales, no todas aplican su correcto uso y algunas ni siquiera lo utilizan. Inclusive no todas las empresas que tienen trascendencia físicamente, y que son reconocidas a nivel mundial, han aplicado su traslado al mundo virtual también, otras a su vez lo han hecho, pero de forma incorrecta. Aunque en este recurso tecnológico, en el cual la mayoría tiene acceso en la actualidad, su aplicación en las empresas es un reto que no todas están listas en afrontar.

A todo esto, nos lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué forma la adaptación de las redes sociales como estrategias de comunicación en las empresas beneficiarían a futuro su permanencia en el mercado?

II. DESARROLLO

REDES SOCIALES: DEFINICIÓN Y UTILIDAD

Según Fonseca (2014) “las redes sociales son la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada. La presencia de una empresa en las redes sociales y su aplicación al desarrollo del negocio va a permitir:

- Comunicar sus contenidos a clientes existentes y a nuevos negocios.
- Trabajar en una red con personas y empresas afines.
- Crear una comunidad de seguidores o fans.
- Hacer participar a sus clientes en el desarrollo de su negocio.
- Posicionarse como referente en su sector.
- Saber y conocer lo que se dice de su empresa en internet y entablar relaciones comerciales, además de explicar términos y condiciones y satisfacer las dudas de los mismos”.

b.- Estrategias que aplican las empresas para difundir sus bienes y servicios a los consumidores

Para poder difundir las empresas sus productos en las redes sociales es necesario determinar qué tipo de contenido se va difundir, de acuerdo al grupo objetivo, cuál es la finalidad del mismo. Para con éxito determinar la estrategia a usar.

c.- Nivel de rentabilidad de los soportes tecnológicos

A esta definición se suma la de Ramos (2015) “una red social es un sitio web donde la gente se relacionan virtualmente entre sí, permitiendo la comunicación pública o privada entre personas conectadas. También permiten compartir todo tipo de información y contenidos”.

CRONOLOGÍA DEL INTERNET EN ECUADOR

Según IM Negocios. (2011) : “En 1991, la primera institución en proveer acceso al Internet fue EcuaneX, un nodo de Internet establecido por la Corporación Interinstitucional de Comunicación Electrónica, Intercom. Esta red formaba parte de la red mundial del Institute for Global.

EcuaneX, empezó a manejar los primeros dominios y las primeras redes de Internet; permitiendo el uso a instituciones que formaban parte de EcuaneX como: el Centro Andino de Acción Popular, FLACSO, Acción Ecológica, la Universidad Andina Simón Bolívar, entre otras.

En octubre de 1992, la Corporación Ecuatoriana de Información, una entidad sin fines de lucro auspiciada por el Banco del Pacífico, la ESPOL, la Universidad Católica de Guayaquil, entre otras, crea el segundo nodo, llamado EcuaneT.

A pesar de la escasa apertura del Internet en nuestro país en los años 90, en 1995 el diario Hoy, fue el primer periódico del país en publicar un boletín informativo en formato digital, que en ese entonces contenía el resumen de los acontecimientos del conflicto fronterizo con Perú, y

dos años después se creó una página web donde se pudo visualizar en formato digital la primera plana del periódico, junto con la revista la “Epopéya del Cenepa”.

Poco a poco la masificación del Internet en nuestro país inicia, con el uso de exploradores gráficos como: Netscape, Internet Explorer y Opera; el uso del correo electrónico empieza a competir fuertemente con el fax, y la aparición de numerosos proveedores de Internet, constituyen la base de la nueva era de comunicación; sin embargo, para los ecuatorianos a inicios de los 90, el manejo de computadoras era casi nulo, lo que no les permitía acceder fácilmente a la red.

Su uso al principio, fue exclusivo para empresas y universidades, y se podría decir que los primeros beneficiados de la llegada del Internet a Ecuador fueron los emigrantes que, al encontrarse en países como Estados Unidos, podían enterarse de lo que pasaba en su país al acceder a la red.

A inicios del año 2000 el tema de Internet empieza a llamar mucho más la atención, ya que la mayoría de universidades cuentan con acceso para navegar, además las escuelas y los colegios lo incorporan paulatinamente; también empieza la proliferación de los llamados “cibercafés” que hasta la actualidad gozan con gran acogida, pues no todos los hogares ecuatorianos tienen acceso a la red. Se considera que hasta el 2010, el Internet se consolida en Ecuador y las TICs se convierten en herramientas comunes para los negocios y el hogar”.

Las redes sociales marcaron el cambio en el comportamiento de consumidores y marcas y se han consolidado como canales de interacción, participación y consumo de contenidos que son el factor diferenciador en la efectividad de estrategias que buscan cercanía y vinculación en medios digitales.

Por otro lado, Castelló (2010) considera que “los objetivos publicitarios a la hora de incluir las redes sociales en la estrategia publicitaria pueden fijarse en función del nivel actitudinal en el que se pretende incidir: cognitivo, afectivo o comportamental.”

En síntesis, según Costa & Piñeiro (2014): “la web 2.0 ha permitido el nacimiento de un nuevo usuario que ya no es un consumidor pasivo, sino que elige e incluso crea contenidos para compartirlos con los demás”.

Pero, porque es importante mantener una comunicación con el cliente, saber lo que le gusta o hace, Correa (2011) expone que “si una empresa ofrece productos y servicios al mercado lo más lógico sería que monitoree la respuesta de ese mercado a su oferta” además a ello nos manifiesta que “esta información puede ofrecernos ideas sobre nuevos productos, nuevos usos de los productos actuales, servicios adicionales para añadir valor, o sobre la estrategia, productos o servicios de la competencia”.

Las estrategias muchas veces suelen cambiar según como reaccione el público o consumidor a una determinada campaña. Los medios digitales en los cuales las redes sociales son el eje principal de difusión, son los más inmediatos indicadores que debemos monitorear constantemente, los contenidos desarrollados pueden generar en cuestión de minutos cambios positivos a nuestra marca, las estrategias definidas en base a los resultados obtenidos son las que se analizan a fin de cambiar o mantener la estrategia anterior.

III. METODOLOGÍA

Para determinar la utilidad de las redes sociales (LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook). Se escogió a Facebook, quien ha firmado según Sánchez & Pintado (2010): “Un acuerdo con la compañía de medición de audiencias online NIELSEN, con el objetivo de mejorar la experiencia y un mayor análisis sobre la publicidad de los anunciantes de esta red social”. A través del Facebook se va a medir y evaluar el nivel de impacto que generan las marcas: Ciclón y Deja en los consumidores.

Según Software Criollo (2013): “Más del 80% de las empresas usan Facebook. Un usuario dedica más de 55 minutos promedio en Facebook al día. Facebook se ha convertido en un lugar importante para la comunicación y la interacción de los usuarios con las marcas. La mayor interacción se hace con el botón de "Like" o "Me gusta" ya que el 84% de las interacciones se hacen por este medio. Es muy importante medir y saber cuál es el contenido que les gusta más a mis usuarios, para así poder generar más interacciones en mi página.”

Correa (2011) expresa: “Mediante el marketing viral los visitantes de una página web se convierten en sus mejores vendedores. Existen muchos productos y servicios por internet que han “contagiado” a decenas de millones de personas en todo el mundo en cuestión de días; la estrategia para lograrlo era muy sencilla: al mismo tiempo de usar el producto lo promocionan.”

Se tomó la muestra correspondiente al mes de agosto del 2015 a enero del 2016, para cual se seleccionaron las plataformas virtuales de analítica web como socialbakers y fanpage Karma, las mismas que permiten medir, comparar y contrastar el éxito que poseen las campañas en las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn y demás).



Fig. 1. Comparación de la Evolución de los números de fan por página según la marca del detergente

Fuente: www.socialbakers.com

Además, se utilizó la herramienta fanpagekarma, que es una versión gratuita que permite estructurar análisis de Facebook mediante la comparación entre marcas. De esta manera se obtiene una visión panorámica de las marcas determinando el nivel de aceptación en los usuarios de internet.

A más de ello, las métricas presentadas por marcas nos permiten analizar de manera más exacta el impacto por campaña según el tiempo lanzado y con cual el cliente se siente más identificado, con el fin de planificar estrategias de contenidos y piezas gráfico-comunicacionales y publicitarias que sigan la línea de la estrategia anterior o que sirvan de complemento a una estrategia que mantenga al consumidor o cliente seducido con la marca, y que a su vez esa comunicación se mantenga por más tiempo.

The screenshot displays three columns of social media content:

- TOP IMÁGENES:** Three posts from 'DEJA' featuring baby photos and promotional text. The first post (Sept 4, 2015) has 29,828 likes, 191 comments, and 1,175 shares. The second (July 15, 2015) has 18,400 likes, 170 comments, and 1,418 shares.
- TOP VÍDEOS:** Two posts from 'Ciclón' featuring product videos. The first (May 6, 2015) has 64 likes, 19 comments, and 2 shares. The second (May 6, 2015) has 86 likes, 5 comments, and 2 shares.
- TOP TEXTOS:** Three text-based posts from 'DEJA' regarding terms and conditions and promotional regulations. The first (Sept 3, 2015) has 128 likes, 81 comments, and 3 shares. The second (Dec 11, 2015) has 91 likes, 31 comments, and 6 shares. The third (Nov 13, 2015) has 88 likes, 5 comments, and 2 shares.

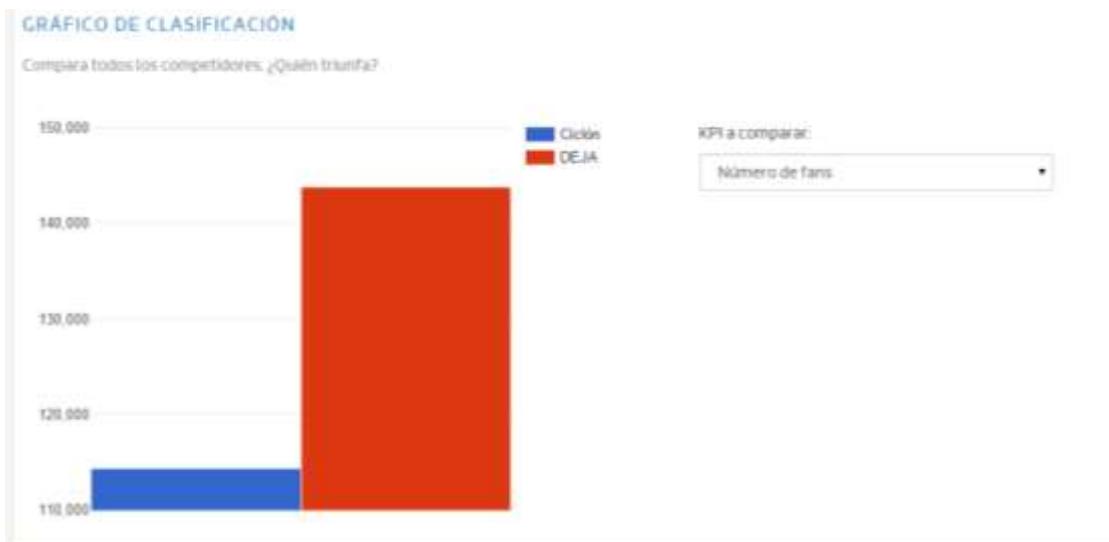


GRÁFICO DE CLASIFICACIÓN

Compara todos los competidores. ¿Quién triunfa?



GRÁFICO DE CLASIFICACIÓN

Compara todos los competidores. ¿Quién triunfa?



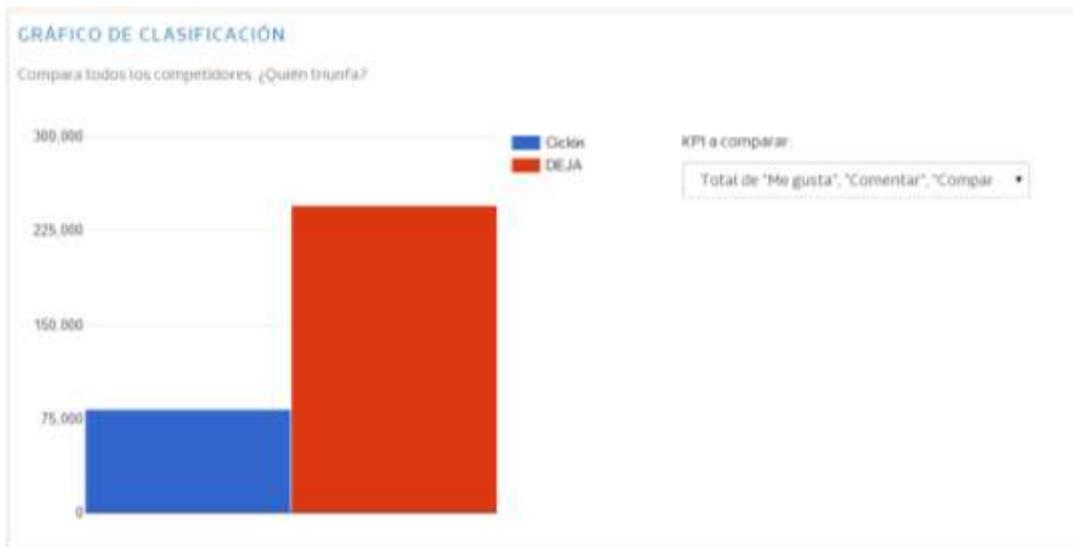


Fig. 2 Desarrollo de contenidos y su impacto con el contenido en los fans page de cada marca
 Fuente: <http://www.fanpagekarma.com>

Cabe destacar que ambas plataformas son gratuitas; a menos que se requieran métricas más detalladas, las cuales tienen un valor por el servicio que prestan. Estas herramientas son útiles para que la planificación que desarrolló el departamento de Marketing y Publicidad sea ejecutada por el Community Managers, quienes son los responsables de diseñar y gestionar los contenidos y procesos haciendo uso de herramientas 2.0.

Ramos (2015), el Community Managers “es responsable de comunidad es la persona encargada de gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en internet, ya sea en un blog, foro, sitio web o red social”.

Mientras que para Capriotti (2007) “Las marcas, ahora, no se crean simplemente manipulando enunciados icónicos o lingüísticos: también la experiencia interactiva se convierte en un elemento fundamental de su proceso de construcción”

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según información proporcionada por la plataforma socialbakers la marca Ciclón desde agosto del 2015 hasta enero 2016 ha tenido un alto incremento de seguidores, mientras que la marca Deja, no. Uno de los indicadores en las redes sociales es el incremento de seguidores en un determinado tiempo, y como ello se mantiene mediante la interacción de los mismos.



Figura 3 Datos estadísticos, plataforma socialbakers.

Fuente: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/506460346078667-ciclón?accountCharts-accounts=360667580633240>

Anteriormente, el número de seguidores de una página era lo primordial, en la actualidad ello no es muy importante, sino más bien la interacción que existe entre los seguidores y la página, lo que determina la efectividad de la comunicación, que se lo puede representar en la cantidad de likes a una determinada publicación, las veces compartidas o la cantidad de comentarios en la misma. En ello se puede representar en las estrategias que la marca efectúa mediante su página.

Tabla 1. Cómo convertir a un seguidor que no es mi consumidor en un consumidor activo.

ESTRATEGIAS	Planificar Publicidad Pagada en Facebook de ciertos contenidos.	Generar contenidos que aumenten Engagement en la página.	Diseñar contenidos que sean de Viralización dentro y fuera de la página.	Convertir en clientes a los fans que aún no consumen mi producto.
A QUÉ APUNTAR	¿Está aumentando en seguidores tu comunidad?	¿Tus contenidos consiguen engagement?	¿Tus contenidos son compartidos con facilidad en las Redes Sociales?	¿Tu estrategia genera conversiones de fans a clientes de tu marca?
MÉTRICAS A EVALUAR	Nuevos seguidores (diario, semanal, mensual o por campaña).	Me gusta Comentarios Visitas a tu página	Compartieron contenidos. Compartieron contenidos en otra red social.	Incremento de ventas. Nuevos usuarios

Fuente: Los autores

Ciclón a pesar de tener mayor cantidad de publicaciones, el número de interacciones es menor.

El manejo de contenidos es muy importante, la forma de conocer que es lo que desea el consumidor es hacerle un seguimiento al tipo de público al que se dirige, la forma de impactar al mercado, es brindándole una comunicación que lo impulse a interactuar con la marca, que

se identifique con ella, que la haga parte de su vida, que sea el eje de su vivir diario como una forma de comunicar lo que siente y espera de la marca como tal.

Muchas empresas apuntan en la generación de contenidos, lo cual es efectivo al momento de ingresar y ganar participación de mercado mediante las redes sociales, no obstante, no todo lo que se genera es de interés de los fans o consumidores.

Conocer lo que el consumidor quiere saber o compartir entra en un campo de estudios más profundo que interioriza lo que quizás una simple investigación de mercado no revelaría. A ello lo apuntala lo que hoy en día se conoce como neuromarketing. Una ciencia que abarca un conjunto de herramientas que, aunque no está muy divulgada y aplicada de forma correcta nos da sorprendentes resultados para mejorar los contenidos de nuestra marca o producto.

Según Iruzubieta (2010) “La respuesta está en la comunicación de esos valores, siendo la publicidad el lenguaje principal para gestionar los valores de una marca y lograr determinar el comportamiento del consumidor”

Las tecnologías y la creación de las redes sociales a más de ser un avance importante en la comunicación, es un nexo directo que existe entre el consumidor y la marca.



Figura 4 Datos estadísticos, plataforma fanpagekarma
Fuente: <http://www.fanpagekarma.com/dashboard?h=Uduciv5Xu>

En fanpagekarma el índice de aceptación de los consumidores con respecto a Ciclón es del 13% y Deja es del 26% en comparación con los resultados obtenidos en socialbakers.

Según Brunetta (2013) otro mecanismo de medición que se puede utilizar es: “ **KPI (key performance indicator)** , indicadores claves que miden el desempeño de los procesos, enfocándose en el cómo e indicando el rendimiento de esos procesos de manera que se pueda alcanzar el objetivo fijado; en otras palabras se refieren a combinaciones de páginas vistas (individuales, agregadas, media), visitantes (visitas, únicos, total), tiempo y referrers así como **métricas de negocio** que son aquellos indicadores que nos dirán si estamos o no alcanzando nuestros objetivos. A partir de ellos, podremos tomar decisiones sobre la marcha y ajustar, mejorar o cambiar partes de nuestro plan de social media”.

Por otro lado Cavaller et al (2014) considera que otro recurso es: “el engagement, herramientas analíticas propias de la web donde se aprecia el volumen de usuarios, número de suscripciones RSS, por ejemplo en el Facebook se mide el número de seguidores, likes, comentarios, porcentajes de personas sobre la audiencia total”.

Cabe indicar que otra manera de difundir productos y servicios según Ibáñez (2014) son: “los Códigos de barras QR que se los utiliza en los móviles inteligentes o tabletas, debido a que esta aplicación instantánea traduce el símbolo en un texto, dirección de la URL o teléfono”

Un ejemplo de ello es la investigación efectuada por Paladines et al , que fue publicada en el año (2014) en la Revista Razón y Palabra, quienes analizaron la marca ecuatoriana y su gestión en redes sociales, efectuaron un estudio a tres marcas que son líderes en el mercado

ecuatoriano como son: Chevrolet (vehículo), Universidad Técnica Particular de Loja (educación a distancia) y Supermaxi (supermercado), “ dentro de los medios recurren a campañas digitales que pese a coincidir en el uso de Facebook Connect, su comportamiento comunicacional difiere ya que depende de su naturaleza y objetivos institucionales y comerciales”.

PROPUESTA

Dentro de las estrategias que deben aplicar en redes sociales, las empresas del siglo XXI son:

- 1.- Utilización adecuada de los elementos de marca (fonotipo, isotipo, logotipo, grafología, cromatismo, tipografía y diseño gráfico) al momento de difundir comunicaciones publicitarias a los consumidores, ya que una imagen visual correcta generaría aceptación por parte del consumidor.
- 2.- Interacción a través de las redes sociales del Cliente o Consumidor con el producto o servicio a fin de conocer sus gustos, preferencias, inquietudes, incomodidades, etc.
- 3.- Estudiar, monitorear y evaluar al mercado frecuentemente.
- 4.- Fidelización por parte del cliente, con el propósito de que compre o recomiende el producto o servicio.
- 5.- Generar la captación de leads (interés hacia un bien o servicio) por parte del consumidor.

V. CONCLUSIONES

- Las empresas del siglo XXI mediante herramientas 2.0 interactúan y difunden información a los usuarios de internet
- Las plataformas gratuitas como socialbakers y fanpagekarma permiten a las marcas medir el nivel de audiencia que poseen en tiempo real en las redes sociales.
- Aunque los productos ofertados cumplan con las mismas funciones, la decisión final la toma el consumidor.
- Las estrategias de comunicación por marca o producto, no sólo se miden por cantidad de publicaciones sino por la cantidad de interacciones que tiene esta con sus seguidores en tiempo real.
- Empresas que descuidan su imagen en las redes sociales, están más propensas a disminuir su participación en el mercado.

VI. REFERENCIAS

- [1] Brunetta, H . (2013). Marketing Digital. Buenos Aires. Primera Edición.
- [2] Capriotti, P. (2007). Gestión de la marca corporativa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- [3] Castelló, A (2010). Estrategias empresariales en la web 2.0. España. Editorial Club Universitario.
- [4] Cavaller, V. et al. (2014). Medición y evaluación de la comunicación. Barcelona. Primera edición. Editorial UOC
- [5] Costa, C & Piñeiro, T. (2014). Estrategias de comunicación multimedia. España. Editorial UOC

- [6] Fonseca, Alexandre. (2014). Marketing Digital. Consultado <https://books.google.com/books?id=ibBEBAAAQBAJ>
- [7] IM Negocios. (2011). La llegada del internet al Ecuador. Consultado en : <https://imnegocios.com/archivos/492>
- [8] Ibañez, M. (2014). Redes sociales para PYMES. Introducción al Community Management. Editorial Secretaría General Técnica
- [9] Iruzubieta, G. (2010). Cuadernos de comunicación interactiva. El Libro Blanco de IAB. El panorama interactivo de los grupos de prensa y revistas en España). Recuperado de http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2012/02/10_LB_Medios_Comunicacion_Online.pdf
- [10] Paladines, F. ; Granda, C.; Velásquez, A. (2014). La marca ecuatoriana y su gestión en redes sociales. Publicado en Revista electrónica Iberoamericana especializada en Comunicación, Razón y Palabra.
- [11] Ramos, J. (2015). Cómo ser un buen community manager. Tercera Edición.
- [12] Sánchez, J. & Pintado, T. (2010). Estrategias de marketing para grupos sociales. España. Editorial Esic.
- [13] Software criollo. (2013). Facebook. Consultado en: <http://engagement.softwarecriollo.com/>
- [14] Correa, S. (2011). Marketing Tour (Primera ed.). Guayaquil: Dirección de Publicaciones de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Recuperado el 7 de Febrero de 2016
- [15] Correa, S. (2011). Mi Socio el Cliente (Segunda ed.). Guayaquil: Dirección de Publicaciones de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- [16] Gómez, S. (s.f.). ITAE. Recuperado el 19 de enero de 2016, de http://www.itae.edu.pe/articulo_cambio_tecnologico.pdf

DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS MEDIÁTICAS A RAÍZ DE LA OLA DE VIOLENCIA CONTRA LOS MEDIOS Y LOS PERIODISTAS EN MÉXICO: ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN EL PAÍS

Dr. Santiago Gallur Santorum

Profesor-Investigador a Tiempo Completo, Licenciatura en Periodismo,

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).

santiago.gallur@uacj.mx

-Resumen:

La ponencia que aquí se presenta pretende exponer y sacar a la luz una serie de problemáticas a las que se están enfrentando las empresas mediáticas en México. En muchas ocasiones se entiende que los ámbitos que afectan al sector empresarial son exclusivamente económicos y vinculados a la administración de dichas instituciones. Sin embargo, en México desde hace más de 30 años ha salido a la luz una dinámica que afecta directamente a las empresas de los medios de comunicación del país. Así, debido a que en los últimos años esta situación ha alcanzado cotas insospechadas, ha llegado el momento en el que las instituciones empresariales mediáticas deben comenzar a implementar medidas que consigan solventar todos los problemas económicos y administrativos que derivan de unas cotas de violencia inusitadas contra los trabajadores mediáticos, la herramienta esencial para dicho sector.

Palabras clave: Desafíos, empresas mediáticas, violencia, áreas de oportunidad, México.

1. INTRODUCCIÓN. LA SITUACIÓN MEDIÁTICA ACTUAL EN AMÉRICA LATINA Y MÉXICO:

América Latina, desde siempre ha sido vista como un “continente” lleno de posibilidades, de riquezas y de recursos naturales sin fin. Pero a la vez todas estas bondades han sido, paradójicamente, el motivo que atrajo a los imperios europeos (primero) y a las potencias europeas, norteamericanas y del resto del mundo (después) a dominar económicamente los países a través de empresas transnacionales. Todo ello, que fue apoyado por una parte relevante de las élites de los países latinoamericanos acaba provocando que, como uno de los muchísimos ejemplos, el mexicano Carlos Slim sea uno de los hombres más ricos del mundo (desbancado hace poco del primer puesto por Bill Gates)¹ mientras en su país existen más de cincuenta millones de pobres (casi la mitad de la población) y otros cuarenta millones están en riesgo de caer en la pobreza². Así, una revisión histórica en el caso concreto de México (situación que comparten también muchos otros países) confirma que las propias élites económicas y políticas han fomentado “desde siempre” la incursión de empresas extranjeras en el país³.

¹ Notimex. “Forbes: Gates destrona a Slim como la persona más rica del mundo” [en línea]. *La Jornada*, 3 de marzo de 2014 [Consulta: 28 de marzo de 2014]. Disponible en:

<http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/03/03/forbes-gates-destrona-a-slim-como-la-persona-mas-rica-del-mundo-5241.html>

² Leon, Mariana e Ixel González. “En México viven 53,3 millones de pobres, revela Coneval” [en línea]. *El Universal*, 29 de julio de 2013 [Consulta: 28 de marzo de 2014]. Disponible en:

<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/pobreza-coneval-personas-939000.html>

³ Consultar los siguientes libros:

Córdova, Arnaldo, *La formación del poder político en México*, ERA, México, 1988.

González Casanova, Pablo, *La democracia en México*, ERA, México, 1983.

Loaeza, Soledad, “Las olas de la movilización y la protesta. 1920-2000”, en Meyer, Lorenzo (et., al.), *Una historia contemporánea de México: transformaciones y permanencias*, T. 1, Océano, México, 2003.

Esto mismo, que ha sido común en toda América Latina, ha traído como consecuencia una relevante inequidad que a la vez repercute en la cohesión social. A su vez, los medios de comunicación, debido a todo lo comentado anteriormente, tienen una forma de funcionar que provoca que conviva un periodismo de gran calidad (que usa frecuentemente las nuevas tecnologías para socializar y difundir la información para que llegue a un público mucho más amplio que aquel al que tendría acceso utilizando los métodos de difusión tradicionales⁴) que se arriesga a sacar a la luz situaciones que ponen en riesgo la propia vida del periodista, mientras otros medios se acoplan perfectamente al poder sirviendo de “portavoces” de las clases poderosas de los países. De este modo la prensa en Iberoamérica se enfrenta a un reto que tiene que ver con una elección profesional, e incluso “vital” en algunos casos, para los propios periodistas: asumir su deber y responsabilidad con los códigos deontológicos, a través de los cuales la sociedad deposita en los medios la confianza de que estos garantizarán el derecho fundamental a la información y la libertad de expresión, siendo a la vez conscientes del grave peligro que ello supone, tanto para los profesionales de la información como para el propio periodista. Y así, surgiría la gran pregunta que desde hace ya algunos años muchos se hacen: ¿Cuál es el futuro del periodismo y los periodistas?⁵.

Así, dudas como estas se unen a aquellas que se plantean sobre el propio futuro de América Latina en un mundo globalizado donde la realidad (desde el propio punto de vista de los periodistas) es inestable de un día para otro, planteando nuevas perspectivas y posibles cambios⁶ para poder seguir adaptándose a las necesidades de una sociedad dominada por el capital y los intereses económicos. No olvidemos que los medios de comunicación viven en un perpetuo dilema. Son empresas, por lo que su fin último es la obtención de beneficios económicos, pero a la vez, estas corporaciones se deben en todo momento a los intereses de la sociedad, por su obligación de garantizar el derecho fundamental a la información. Y si bien este concepto es universal, su significado en América Latina (por las situaciones que se viven a diario y sus contextos históricos, económicos, sociales y culturales) adquiere un significado muy particular, ya que como hemos comentado previamente, cumplirlo supone muchas veces un riesgo para la propia vida⁷. De este modo, cuando es evidente que la autonomía y la transparencia del periodismo están puestas en entredicho, nos podemos hacer la pregunta para este contexto en concreto: ¿hacia dónde va el periodismo en América Latina?. Este futuro necesariamente tiene que pasar por una profunda reflexión sobre el propio sentido humanista del periodismo y sobre qué ideas se deben contar en los medios para cambiar el “mundo”⁸, para evitar por una parte que se oculten los hechos que afectan a la propia sociedad y por otra, para que los medios no se llenen de sangre, tanto fuera como dentro de los propios formatos periodísticos. Y es que en múltiples ocasiones, con la excusa de informar a la sociedad, se impone la idea de vender, aunque para ello se coloquen en las portadas imágenes llenas de

Meyer, Lorenzo, “La visión general. El hilo conductor: cambio y resistencia”, en Meyer, Lorenzo (et., al.), *Una historia contemporánea de México: transformaciones y permanencias*, T. 1, Océano, México, 2003.

⁴ Asociación de Periodistas Europeos. *XIII Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Causas y efectos de la inequidad en América Latina, Santiago de Chile Del 5 al 7 de noviembre de 2007*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2008, pp. 13-360.

⁵ Asociación de Periodistas Europeos. *XIV Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Los Nuevos Latinoamericanos, San Salvador (El Salvador), Del 22 al 24 de octubre de 2008*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2009, pp. 15-129, 270-304.

⁶ Asociación de Periodistas Europeos. *XII Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Cambios electorales y deberes pendientes, Montevideo Del 30 de Octubre al 1 de noviembre de 2006*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2006, pp. 19-157.

⁷ CAF/FNPI. *Ética, calidad y empresa periodística en América Latina. Memorias del seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano 1-2 de septiembre de 2003*. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2003.

⁸ CAF/FNPI. *¿Hacia dónde va el periodismo?. Responden los maestros. Memorias de la Conferencia realizada en Bogotá D.C., Colombia, organizada por la CAF y la FNPI 28 de junio de 2005*. Bogotá D.C., CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2005, pp. 19-101.

sangre mediante cabezas cortadas, cuerpos desmembrados y decapitados colgados de puentes, o incluso mensajes cínicos y amenazantes grabados en sangre sobre los cuerpos sin vida, a veces incluso de los propios periodistas⁹.

Todo ello marca un camino posible y deseable, el de la calidad periodística en los medios de comunicación (sobre todo en televisiones y radios debido a la gran cantidad de público al que llegan) de la mano de una interacción novedosa con la audiencias que demandan más participación en los medios, y todo ello vinculado a la vez a la ética periodística. Y es que en esta época donde la comunicación con cualquier parte del mundo se convierte en algo, no sólo posible si no habitual, los ciudadanos empiezan a reclamar un papel que consideran propio: el de reportero. Esto, que parece algo un tanto rebuscado, acaba alcanzando una lógica evidente en un momento histórico en el que los celulares vienen con cámaras con tanta calidad y resolución que pueden tomar fotos o grabar vídeos con los elementos técnicos suficientes como para ser utilizados por los medios. Así, cuando en las primeras noticias de alguna manifestación o movilización popular las fotografías o vídeos pertenecen a alguna persona anónima que se encontraba en dicho evento, ya nadie se sorprende. Y es que ante las nuevas formas de conflicto social sucedidas como consecuencia de las características de los tiempos convulsos de globalización que vivimos, la sociedad se está adelantando al reto que tienen por delante los medios de comunicación, y ante un panorama mediático que muchas veces refleja “mentiras”, manipulaciones, “teatros” y medias verdades, una parte relevante de la población reacciona, empleando nuevas formas de “periodismo” poco habituales previamente¹⁰. De este modo, se le está transmitiendo un mensaje

⁹ Consultar los siguientes informes y artículos:

Human Rights Watch. *Ni seguridad, ni derechos. Ejecuciones, desapariciones y torturas en la “guerra contra el narcotráfico” de México*. New York, Human Rights Watch, 2011.

Reporteros sin fronteras. *Informe de investigación. Crimen organizado, la información entre sus manos*. París, Reporteros sin fronteras, 2012.

— Informe anual 2011. *La libertad de prensa en el mundo*, 2011. Madrid, Reporteros Sin Fronteras, 2011.

— Informe anual 2010. *La libertad de prensa en el mundo*, 2010. Madrid, Reporteros Sin Fronteras, 2010.

Reuters Handbook of Journalism. París, Reuters, 2012.

Gallur Santorum, Santiago, “2007-2011, un nuevo “gatekeeper” en el periodismo en México: Los medios de comunicación ante el dilema del “plata o plomo”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de diciembre de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/26/gatekeeper.html>

— *Memoria de una injusticia. Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México*. Málaga (España), Universidad de Málaga (Fundación Universitaria Inca Garcilaso, Grupo Eumed.net), diciembre, 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1353/>

— “Un atentado al Derecho a la Información: Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/26/periodistas-mexico.html>

⁹ Gallur Santorum, Santiago. *Memoria de una injusticia. Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México*. Málaga (España), Universidad de Málaga (Fundación Universitaria Inca Garcilaso, Grupo Eumed.net), diciembre, 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1353/>

— “2007-2011, un nuevo “gatekeeper” en el periodismo en México: Los medios de comunicación ante el dilema del “plata o plomo”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de diciembre de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/26/gatekeeper.html>

— “Un atentado al Derecho a la Información: Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/26/periodistas-mexico.html>

— “La intimidación como estrategia: Presiones, amenazas e intimidaciones contra los periodistas en México, 1998-2010” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/26/intimidacion.html>

¹⁰ CAF/FNPI. *La búsqueda de la calidad periodística en los medios audiovisuales y las demandas*

muy claro tanto a los medios de comunicación como a los periodistas: es necesario que los medios atiendan a las demandas éticas planteadas por la sociedad. Aquí, en un punto en el que el poder político debería convertirse en un facilitador para que los medios pudiesen cumplir dichas demandas sociales, se convierte en realidad un obstáculo para la calidad del periodismo en América Latina¹¹.

El problema es que si hablamos de calidad debemos empezar por plantearnos cuáles son los modelos o indicadores de calidad en el periodismo en América Latina que deberíamos tener en cuenta como referencia¹². Y aquí aparece un problema encadenado al anterior, ¿qué criterios tomaremos como ejemplo?. Pues probablemente acabará pasando como siempre y se terminarán usando modelos similares a los de los grandes medios de comunicación¹³ de las grandes potencias mundiales, europeos o estadounidenses. Modelos exitosos, es cierto, pero de un éxito efímero, ya que a día de hoy ni los medios más prestigiosos del mundo hacen del todo bien su trabajo. Existen millones de noticias que se excluyen de las parrillas informativas por intereses claramente económicos de los medios, puesto que éstos están obviamente vinculados al poder económico y por ende al poder político, tanto nacional (del país al que hagamos referencia), como internacional.

Además de todo lo anterior, pero absolutamente vinculado a ello, los propios periodistas, aquellos que son los encargados de garantizar el derecho, se enfrentan a unas condiciones laborales tan duras que los someten, en países como México (y en otros muchos) a jornadas de trabajo interminables, a bajos salarios y sobre todo a un desamparo institucional obvio. Lo positivo de todo esto es que, precisamente estas condiciones provocan que los profesionales de la información empiecen a buscar opciones alternativas de organización, como son las redes de colaboración entre ellos¹⁴, consiguiendo de algún modo escapar al estricto control de las dinámicas productivas en los medios. Sin embargo, lo anterior es una alternativa a largo plazo, ya que mientras tanto existen muchas reformas legales que deben hacerse en los países para garantizar el trabajo de los periodistas, ya que no se puede tener transparencia en los gobiernos ni derecho a la información si éstos no pueden realizar libremente su labor. Todo ello implica cambios en las condiciones laborales, pero también una mayor revisión del cumplimiento de los códigos éticos sobre todo en los casos de la llamada “prensa roja” o “nota roja”, así como evitar que los medios se conviertan en plataformas para la propaganda de las ideas políticas o económicas¹⁵. Y es que el panorama periodístico en América Latina tiene un gran futuro por delante¹⁶, eso sí, lleno de retos, dificultades, dilemas en esta llamada sociedad de la información¹⁷, cuyo futuro en la región ofrece perspectivas y

sociales en América Latina. Memorias del Seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 29-30 de agosto de 2005. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2005, pp. 49-94, 97-107, 143-172.

¹¹ CAF/FNPI. *La búsqueda de la calidad periodística y la transformación del periodismo profesional. Memorias del Seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 30-31 de agosto de 2004. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2004, pp. 9-92.*

Rincón, Omar (coord.). *La Nación de los Medios: Como pasa la Nación por las páginas de Nación. Bogotá D.C. (Colombia), Observatorio de Medios, Cuadernos de Nación, Universidad de los Andes,-.*

¹²Christofoletti, Rogério. *Indicadores de Qualidade no Jornalismo: Políticas, Padroes e Preocupações de Jornais e Revistas Brasileiros. Brasília D.F., Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciencia e a Cultura UNESCO, 2010.*

¹³ BBC. *Directrices Editoriales. Valores y Criterios de la BBC. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid, 2007.*

¹⁴ CIMAC. *Condiciones laborales de las y los periodistas en México, un acercamiento. México DF, CIMAC-Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2008, 13-45.*

¹⁵ ITESO. *Medios de comunicación y Derecho a la Información en Jalisco. Análisis Crítico de Medios. Jalisco, QUID ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios de Occidente: Observatorio de Medios/Universidad Jesuita de Guadalajara, 2011, pp. 19-91, 105-126.*

¹⁶ Periodistas por El Mundo. *I Estudio: El Estado del Periodismo Iberoamericano. -, Periodistas por El Mundo, 2013.*

¹⁷ Marqués de Melo, José. *Comunicación Multicultural en Iberoamérica: Historia Contextual y Teoría Comparada. Sao Paulo, CONFIBERCOM/ALAIC/SOCICOM/INTERCOM/Cátedra UNESCO-UMESP de Comunicacao, 2010, pp. 18-53.*

tendencias que necesitarán también de un impulso y apoyo social¹⁸.

La anterior es la perspectiva más halagüeña, ya que existe otra tendencia desde el punto de vista teórico que señala que de seguir la situación como hasta ahora en América Latina, en unos años es posible que se produzca la “muerte” de la libertad de información como tal en la región. Esta situación, que quizás no se dará de modo homogéneo en todos los países si, ocurrirá en una parte de ellos, debido a la dinámica actual de violencia contra los periodistas, sobre todo en el caso de México y en concreto en la prensa (probablemente debido al carácter de investigación que lleva asociado su periodismo)¹⁹. Y es que después de las celebraciones de los Bicentenarios de las independencias en América Latina han quedado en el aire muchas preguntas sobre la propia evolución de los Estados, hasta el punto que las voces más críticas señalan que precisamente ahora es eso lo que queda por hacer: construir el Estado como tal y la democracia que debe acompañarlo²⁰.

Paradójicamente, en un mundo globalizado como es este, los países y las regiones deben asociarse con otras para conseguir obtener nuevas oportunidades de progreso y de futuro, en un mercado mundial realmente competitivo. Así, en los últimos años se han alzado muchas voces que señalan que precisamente América Latina debe aprovechar sus nexos culturales e históricos con España y Portugal para hacer frente a los retos que tiene a nivel político y sobre todo económico. En el caso de Latinoamérica, España y Portugal pueden representar la puerta de entrada a Europa, con la importancia que tiene este gran mercado a nivel mundial. Para España y Portugal, es algo muy similar. El mercado de América Latina, además de enorme, tiene unas perspectivas de crecimiento realmente prometedoras en muchos sectores por lo que se sitúa como una gran posibilidad de futuro en todos los aspectos, incluido el de los medios de comunicación²¹.

Como todos los grandes mercados, Latinoamérica cuenta con una movilización importante de recursos económicos pero también humanos, hasta el punto de que en los últimos años se le ha prestado especial atención al estudio de la cobertura que los medios de comunicación llevan a cabo sobre los movimientos migratorios en todo el territorio latinoamericano²². Y es que en general, América Latina, a pesar de la gran diversidad cultural, lingüística, étnica, política y social que tiene, padece una serie de problemas comunes a casi todos los países. Uno de ellos es el machismo y la desigualdad de género. Sin embargo, a la vez que esto sucede, en los últimos años han surgido medios de comunicación en distintos países latinoamericanos que han apostado seriamente por un cambio tanto en la cobertura informativa como en la forma de llevarla a cabo. Así, la agencia de noticias mexicana Comunicación e Información de la Mujer, A. C., (CIMAC), ha conseguido sacar a la luz un sinfín de problemas a los que se enfrentan las mujeres en México y en toda América Latina, apostando además por una cobertura de la realidad femenina con perspectiva de género. De este modo, una realidad frecuentemente invisibilizada en la mayor parte de los medios de comunicación, ha empezado a salir a la luz, acompañada por la versión de los hechos de las mujeres como fuentes, y gracias sobre todo a la apuesta por la utilización de las TICs en la transmisión y difusión de contenidos. Y es que la problemática de la discriminación femenina no solo abordaba el tema de la falta de cobertura de las noticias que afectaban a las mujeres, sino

¹⁸ Consultar: OberCom. *Tendencias e perspectivas sobre os “novos” Jornais*. -, OberCom Investigacao e saber em comunicacao, -.

¹⁹ WAN-IFRA. *Libertad de Prensa y Desarrollo de Medios de Comunicación: Una Amenaza de Muerte a la Libertad. Informe sobre la violencia contra la prensa en México, septiembre 2012*. París (Francia), WAN-IFRA World Association of Newspapers and News Publishers, 2011, pp. 3-15.

²⁰ Asociación de Periodistas Europeos. *XVI Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. El Estado por Hacer, Buenos Aires (Argentina) 1-2 de diciembre de 2010*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2011, pp. 11-81.

²¹ Asociación de Periodistas Europeos. *XI Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. España y Portugal entre la UE y América Latina, Salamanca Del 11 al 13 de octubre de 2005*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2006, pp. 13-146.

²² Knight Centre for Journalism in the Americas. *Cobertura Periodística de la Migración en las Américas: Un informe del Foro de Austin sobre Periodismo en las Américas 2011*. -, Knight Centre for Journalism in the Americas (University of Texas at Austin)/Open Society Foundations, 2011, pp. 3-23.

también una falta de reconocimiento a sus versiones como fuentes válidas para las noticias²³. Así, hace falta plantearse la necesidad de vincular el género a la comunicación con total naturalidad, ya que los problemas que enfrentan las mujeres en todo el mundo son muy específicos y concretos, y en muchas ocasiones completamente distintos de aquellos a los que enfrentan los hombres. Esto obliga a revisar los paradigmas de producción informativa tradicionales que, bajo patrones claramente patriarcales han mantenido y todavía hoy mantienen a las mujeres lejos del panorama informativo, tanto por las temáticas que tratan, como por el hecho de que en muy pocas ocasiones son utilizadas como fuentes de información, y por lo tanto, como ya se explicó previamente su versión de la realidad es silenciada, con todo lo que ello supone²⁴.

2. OBJETIVOS:

El objetivo principal de esta ponencia es sacar a la luz cuáles son las circunstancias de violencia extrema que los periodistas llevan viviendo en México desde hace más de 30 años. Este objetivo principal se apoya en un objetivo secundario, que se desarrollará en la siguiente fase de la investigación dentro de la cual se enmarca, y que pretende analizar cuáles son las limitaciones que tienen los periodistas mexicanos a la hora de seleccionar qué temas se convierten o no en noticia. Esta ponencia, parte de otras previamente presentadas en este mismo foro en las que se analizó entre otros muchos factores, cómo se visibilizan hechos y fuentes en tres medios mexicanos ,Proceso, Contralínea y CIMAC, (normalmente invisibilizadas por el resto de los medios tradicionales), mediante la inversión o corrección de los valores noticia tradicionales en dos situaciones de violencia concretas: el feminicidio en Ciudad Juárez y el narcotráfico en México.

Como objetivo paralelo al anterior objetivo secundario, esta investigación pretende acercarse a un estado de la cuestión caracterizado por un permanente inmovilismo hasta la época actual que impedía el desarrollo de América Latina, debido a que las tendencias periodísticas han sido respetadas durante muchos años. Por ello, la práctica de la profesión periodística se ha convertido durante un gran periodo de tiempo en una actividad con prácticas muy definidas que en muy pocas ocasiones eran alteradas o adaptadas a los contextos. Sin embargo, los últimos años han estado caracterizados por la aparición de una serie de tendencias relativamente novedosas y que pueden ser aprovechadas como oportunidades por las empresas mediáticas como áreas de oportunidad.

3. HIPÓTESIS:

El artículo que aquí se presenta se enmarca dentro de una investigación más amplia que estudia las consecuencias para el periodismo y los periodistas de la violencia extrema que se vive México. La hipótesis se ha manejado en esta investigación ha sido que que: El periodismo en América Latina, y de forma específica en México, está sufriendo una serie de cambios relevantes en los últimos años, que unidos a que la sociedad empieza a utilizar las nuevas tecnologías para “ejercer de periodistas”, permiten entrever algunas tendencias claras que dominarán la profesión en un futuro cercano. Todo ello unido al hecho de que cada vez los periodistas están viendo más limitado su trabajo por la violencia frecuente contra ellos, abre una serie de oportunidades de desarrollo para el sector empresarial de los medios de comunicación en México.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Este artículo pretende exponer el análisis llevado a cabo sobre una situación poco estudiada, relacionada con los asesinatos de periodistas, que se centra concretamente en las variaciones en la dinámica de producción informativa desarrollada por los medios y modificada por los profesionales de la información como consecuencia de la creciente hostilidad hacia el gremio. Debido a lo anterior, es necesario plantear esta investigación²⁵ en dos niveles distintos

²³ CIMAC. *Las periodistas frente a la problemática femenina*. México DF, CIMAC-Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1990, pp. 37-66.

²⁴ Ecosteguy, Ana Carolina D (org.). *Comunicação e genero: a Aventura da pesquisa*. Porto Alegre, EdiPUCRS/Pontificia Universidade Católica do Río Grande do Sol, 2008, pp. 7-165.

²⁵ Esta investigación parte de un ambicioso proyecto que ha sido desarrollado durante los últimos cinco años y que se centra en un análisis de caso sobre las consecuencias de la violencia contra los periodistas

derivados de una metodología mixta, tanto cuantitativa como cualitativa. Lo anterior debido a la imposibilidad de abordar todas las situaciones que influyen en la información publicada en los medios mexicanos empleando únicamente una metodología cuantitativa. Así, tenemos una primera parte en la que se lleva a cabo una cuantificación del número de agresiones, asesinatos y desapariciones de periodistas en México. En esta parte nos centraremos en la contabilización del número de periodistas hostigados o asesinados en los últimos 32 años, desde que existen investigaciones al respecto. Esta cuantificación de datos, así como su orden cronológico, es fundamentalmente lo que han hecho decenas de organizaciones e instituciones al abordar dicha problemática. Lo que caracteriza a este artículo es que, partiendo de la contabilización, contraste y actualización de dichos datos, se desarrolla una segunda fase metodológica de corte cualitativo en la que se analizan todas las consecuencias observables que han sido documentadas, independientemente unas de otras, por parte diversas instituciones nacionales e internacionales. Con todo ello se ha construido un análisis completo y exhaustivo sobre las consecuencias que la violencia sobre los medios de comunicación en México ha supuesto para la información publicada. Esta ponencia está caracterizada por utilizar una metodología basada en el análisis de contenido de una gran cantidad de fuentes (libros, informes y ponencias de congresos publicadas como libros) que se incluyen en la bibliografía, para poder desarrollar así el estado de la cuestión que aquí se presenta.

5. LA VIOLENCIA COMO CONDICIONANTE DE LA SITUACIÓN MEDIÁTICA ACTUAL EN MÉXICO:

En 1983 se produce el asesinato del periodista Manuel Buendía. A partir de ese momento se inician las investigaciones sobre los asesinatos de periodistas en México. Las asociaciones profesionales y agrupaciones de defensores de derechos humanos comenzaron a documentar y difundir las agresiones y asesinatos contra los profesionales de la información en México. Desde entonces el número de periodistas asesinados en el país alcanzó cifras insólitas, llegando más allá de los 150 (dependiendo de la fuente consultada). Como consecuencia de estos crímenes y de la gran cantidad de agresiones, amenazas, hostigamiento y desapariciones contra los trabajadores de los medios de comunicación, el número de asociaciones profesionales e instituciones no gubernamentales que han investigado la situación se han multiplicado por la propia dinámica de impunidad generada.

Hasta la fecha se han realizado más de 70 informes sobre las agresiones, asesinatos y desapariciones de periodistas en México, por parte de todo tipo de organizaciones nacionales e internacionales. Así, se han generado todo tipo de informes atendiendo a distintos aspectos relacionados con el tema y la propia metodología de investigación.

Número de periodistas asesinados:

-De 1983 al 2000 fueron **37**.

-Mientras que del 2000 al 2012 (periodo conocido como la docena trágica) la cifra se incrementó de forma radical hasta los **119** (hasta septiembre del 2013).

-En concreto, si comparamos los datos según los sexenios tenemos que:

-Durante el de Vicente Fox Quesada fueron **asesinados 30** periodistas.

-**89** en el de Felipe Calderón Hinojosa.

-**20** en los dos primeros años del de Enrique Peña Nieto (2013, 2014).

-Si analizamos las cifras de asesinatos de periodistas por año, del 2000 al 2014 tenemos que:

2000: 3.

2001: 4.

2002: 3.

2003: 1.

2004: 5.

2005: 4.

2006: 11.

2007: 9.

2008: 12.

sobre el periodismo en los medios mexicanos Proceso, Contralínea y CIMAC. Una parte importante de este proyecto ha sido financiada con unos 384.000 pesos por PROMEP dentro del Programa de Apoyo a Nuevos PTC, de noviembre del 2013 a octubre del 2014.

6. DESAFÍOS EN EL PANORAMA MEDIÁTICO NACIONAL A RAÍZ DE LA VIOLENCIA CONTRA LOS PERIODISTAS:

Como consecuencia de lo señalado anteriormente algunas organizaciones profesionales han empezado a analizar los factores que condicionan el desarrollo de la actividad profesional en América Latina y, como consecuencia, en México:

- Fuerte concentración de la propiedad de los medios en cada país.
- Existencia de monopolio y oligopolio en el sector, vinculados en muchos casos a las élites gobernantes.
- Relación evidente entre los dueños de los medios de comunicación y los “dueños” del poder político.
- Los periodistas ven coartado el libre ejercicio de su actividad, debido a la concentración de la propiedad y el monopolio de los medios:
 - Las empresas fijan sus propias agendas políticas y económicas.
 - Poseen una posición privilegiada para imponer los ingresos y las condiciones laborales.
- La libertad de prensa se ve claramente afectada en el interior de los propios medios, por el incremento de la intensidad de aplicación de la línea editorial.
- En el caso particular de México, la Federación Internacional de Periodistas en 2015, señala que:

“En este país los periodistas son un claro objetivo de grupos pertenecientes al crimen organizado y de sectores del poder en connivencia con los mismos, en un país dominado por la violencia y por la impunidad [...] Los riesgos de secuestro y muerte, las amenazas, intimidaciones y ataques a sedes de medios de comunicación (como el realizado con bombas molotov a las instalaciones de “El Heraldó” en el mes de febrero), son parte de la realidad con la que conviven los periodistas. Esta situación convierten a la autocensura, al exilio y al abandono de la profesión periodística en opciones de protección ante la inacción de quienes deben velar por la seguridad de los periodistas y de la población en general [...]” (Federación Internacional de Periodistas, 2015: 6, 7).

Otros informes señalan que México destaca por la puesta en funcionamiento de leyes que Dificultan las telecomunicaciones durante las protestas sociales e incrementan las trabas para obtener licencias por parte de las radios comunitarias (Freedom House, 2015). Esto provoca que el país sea calificado como “no libre” debido a la constante de la violencia e intimidación contra los periodistas (Freedom House, 2014b; Reporteros Sin Fronteras, 2013d). Hasta el punto de que algunas organizaciones enfatizan que: “En México, los Zetas y otras organizaciones criminales actúan de similar manera depredadora hacia los periodistas con la complicidad de los corruptos locales y, a veces, de los funcionarios federales [...]” (Reporteros Sin Fronteras, 2014: 22).

Sin embargo, existen otras formas mucho más sutiles de violencia e igual de eficaces:

[...] 1. Asignar masivamente publicidad oficial en México sobre bases partidistas y políticas moldea poderosamente el contenido de los medios. [...] 2. Muchos medios de comunicación adaptan su cobertura para obtener contratos de publicidad más ventajosos. [...] 3. La asignación del espectro radioeléctrico es un mecanismo distinto de censura indirecta, que se ha utilizado sobre todo en contra de las radios comunitarias. [...] 4. Una profunda falta de transparencia dificulta la comprensión y la reforma de la publicidad oficial. Han fracasado los esfuerzos para hacer público el gasto en publicidad federal. 5. A pesar de las obligaciones constitucionales y las promesas presidenciales la regulación sobre la publicidad oficial sólo existe en contextos electorales. El artículo 134 (2007) de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos prohíbe el uso propagandístico de la publicidad oficial pero pocas veces se ejecuta esta disposición [...]. 6. El uso arbitrario de la publicidad oficial agudiza la concentración en la propiedad de los medios de comunicación y crea una falsa sensación de pluralismo. [...] 7. Gastos millonarios en publicidad oficial promoviendo a políticos o agendas partidistas sin que se haya comprobado su impacto positivo sobre el debate público, subsidian a los medios de comunicación favorecidos. 8. Asimismo persisten prácticas corruptas en la mayor parte de México, incluyendo el soborno a periodistas mal pagados -conocido coloquialmente

como “chayote”- para influir en sus informes, así como otros pagos supuestamente efectuados a editores, propietarios y publicistas” (WANIFRA, 2014: 8).

Todo ello llevó al gobierno en 2013 modificar la legislación en el sector (Freedom House, 2013a) con el fin de intentar solucionar problemas que derivaban de uno u otro modo de la falta de legislación adecuada:

“Hasta 2013, las leyes que regulaban el sector de las telecomunicaciones eran la Ley Federal de Radio y Televisión de 1960 y la Ley Federal de Telecomunicaciones de 1995. El 11 de julio de 2013 se aprobó una reforma constitucional en materia de telecomunicaciones que podría cambiar el panorama de los medios mexicanos. Los objetivos son: frenar las prácticas monopólicas, impulsar la competitividad y fortalecer las tecnologías de la información, los servicios de radiodifusión y las telecomunicaciones en el país. La exposición de motivos de la reforma reconoce que estas herramientas favorecen la productividad y el crecimiento, y que pueden convertirse en factores de viabilidad económica” (Article 19, 2013a:12).

A pesar de las medidas tomadas, los datos mostrados previamente indican que han sido insuficientes, debido a que:

-Se trata de una problemática multifactorial.

-Los propios periodistas no sólo son las víctimas.

-En ocasiones se acaban convirtiendo en los responsables o colaboradores necesarios de ciertos tipos de agresiones, como señala en informe del 2013 de Article 19 “Informe México 2012. Doble asesinato: La prensa entre la violencia y la impunidad” :

“[...] Hoy no es aventurado señalar que existe la violencia de la prensa contra la prensa. Hemos sido testigos un sinnúmero de veces de la descalificación desencarnada entre profesionales de la comunicación. Al grado que colegas han señalado fulminantes frases como: “si lo mataron por algo debió haber sido, seguro andaba en malos pasos” [...].”

“[...]Hemos tomado como realidad única e inamovible que la prensa no es solidaria con los colegas que sufren agresiones día a día. La ausencia del mínimo gesto de acompañamiento solidario es la constante. La prensa arrastra vicios desde hace muchos años [...].”

“[...] la descalificación al trabajo del colega no versa en una crítica periodística al trabajo, sino más bien en las fobias hacia la empresa periodística o la personalidad del autor del trabajo periodístico. La prensa está dividida porque la misma prensa quiere seguir estando así. Existen intentos (todos dramáticamente infructuosos) para generar un interés traslapado de toda la prensa contra la violencia que la aqueja. [...].”

“[...]Para la prensa en general el único responsable es el gobierno y de manera irresponsable la gran mayoría de sus miembros voltea al otro lado cuando se habla de cómo la ausencia de unión abona de manera clara y directa a la impunidad e ineficacia de las autoridades. [...].”

Es la prensa, con su poder de comunicación, el único actor capaz de presionar de tal manera a las autoridades irresponsables e ineficaces. La indolencia de la prensa para presionar de manera eficaz y constante a autoridades allana el camino para que transcurran años y los casos de periodistas asesinados y desaparecidos estén en completa impunidad. **El silencio de la prensa es cómplice en muchos de los casos.** La denuncia de los casos de agresiones sigue siendo tímida si tomamos en cuenta la aguda crisis que hemos vivido los últimos años (Article 19, 2013b: 35, 36).

7. CONCLUSIONES:

Por todo lo comentado previamente, podemos identificar claramente unas 20 áreas de oportunidad que las empresas mediáticas mexicanas se verán en la necesidad de contemplar e implementar en los próximos años, con el fin de superar el nuevo desafío en el que se encuentra el periodismo en el país. Y es que en un momento en el que cualquier ciudadano se puede convertir en periodista, cámara o fotógrafo gracias a la avanzada tecnología que presentan actualmente los celulares convencionales, todas las limitaciones de la profesión periodística acaban abriendo mil y una oportunidades de actuación para aquellos ciudadanos

que están ubicados donde ocurren las noticias y que, debido a su carácter anónimo, no son presa de ningún tipo de represalia a consecuencia de la “cobertura información” amateur que realizan.

A pesar de la gravedad de la situación que la profesión periodística en la actualidad, aun cuando el periodista se ha convertido en protagonista de las propias noticias, las empresas mediáticas no han tomado las medidas necesarias para garantizar la protección de sus trabajadores. Y es que “sea como fuere”, las malas noticias son al fin y al cabo noticias que no dejan de incrementar los beneficios de los medios que, debido a las terribles condiciones impuestas por la violencia, han tenido que aprender a adaptarse a la nueva dinámica de producción informativa. En lugar de establecer protocolos de seguridad y protección lo suficientemente efectivos para sus trabajadores (como hacen en otros países las grandes agencias de prensa con sus reporteros de guerra a los que capacitan con cursos de protección, equipan con material de seguridad o incluso asisten mediante un gabinete de psicólogos que los preparan y atienden cuando lo precisan), las empresas mediáticas han aprendido a reestablecer nuevas estrategias de cobertura informativa en la que son los poderes, tanto legales como “ilegales” los que les marcan la agenda informativa y señalan lo que se puede contar y lo que no. Los beneficios económicos son suculentos debido a que la información que se difunde en gran medida se convierte en una “suerte” de propaganda “informativa” que vende una situación idílica, libre de violencia, mediante la creación de “pseudoacontecimientos” que mantienen a la ciudadanía lo suficientemente “distráa” como para que se percate de la gravedad del contexto real.

A la vez, empiezan a surgir grupos de ciudadanos, armados con sus celulares que en redes sociales, blogs o diversas páginas webs, ofrecen “coberturas informativas” deficientes, inservibles desde el punto de vista técnico, pero que poseen la esencia del periodismo: muestran la realidad de lo que sucede en el país. Este autodenominado “periodismo ciudadano” empieza a ocupar cada vez más minutos de los informativos locales y nacionales, con imágenes que muestran desde el policía aceptando una mordida hasta la balacera entre bandos del crimen organizado. No es muy difícil imaginar el escenario futuro en el que el periodismo tradicional, perfectamente reconvertido en publicidad es rechazado por una parte importante de la audiencia, mientras el “periodismo ciudadano” ocupa un lugar que le queda grande y para el cual no están pensado, pero dentro del cual simplemente no tiene competencia.

8. FUENTES:

8.1. Bibliografía específica sobre la violencia contra los medios en México de 1983 al 2015:

- Acosta, Mariclaire. 2012. Freedom House. Protecting Journalists and Human Rights Defenders in Mexico. Freedom House. Washington DC (USA).
- Acosta, Mariclaire. 2013. Freedom House. Freedom of Expression on the Agenda in Mexico. Freedom House. Washington DC (USA).
- Amnistía Internacional. 2009. México: Nuevos Informes de Violaciones de Derechos Humanos a manos del Ejército. Amnistía Internacional. Londres (UK).
- Amnistía Internacional. 2010a. Culpables Conocidos, Víctimas Ignoradas. Tortura y Maltrato en México. Madrid, Amnistía Internacional, 2010.
- Amnistía Internacional. 2010b. Exigiendo Justicia y Dignidad. Defensores de los Derechos Humanos en México. Amnistía Internacional. Madrid (España).
- Amnistía Internacional. 2010c. Víctimas Invisibles. Migrantes en movimiento en México. Amnistía Internacional. Londres (UK).
- Amnistía Internacional. 2012. Enfrentarse a una pesadilla. La desaparición de personas en México. Amnistía Internacional. Londres (UK).
- Article 19, Cencos. 2010. Agresiones contra la libertad de expresión en México. Article 19 y Centro Nacional de Comunicación Social. Washington DC (EEUU).
- Article 19. 2010a. Guía de seguridad para periodistas visuales. Article 19. México DF (México).
- Article 19. 2010b. La violencia en México y el derecho a la información 2010. Article 19. México DF (México).
- Article 19. 2012. Agresiones contra periodistas y medios en México. Article 19. México DF (México).
- Article 19. 2013a. Campaña Global por la Libertad de Expresión: Para la consideración del Relator Especial sobre las ejecuciones, extrajudiciales, sumarias y arbitrarias en su visita oficial a México. Article 19. México DF (México).

Article 19. 2013b. Informe México 2012. Doble asesinato: La prensa entre la violencia y la impunidad. Article 19. México DF (México).

Article 19. 2015. Estado de Censura. México DF (México).

Centro De Derechos Humanos Prodh Miguel Agustín Pro Juárez, AC. 2009. Hostigamiento en contra de los periodistas de la Revista "Contralínea" en México. Información entregada al Sr. Frank La Rue, Relator Especial sobre la libertad de expresión, el 6 de febrero de 2009. Centro de Derechos Humanos PRODH. México DF (México).

Comité Para La Protección De Los Periodistas. 2010. Silencio o muerte en la prensa Mexicana: Crimen, violencia y corrupción están destruyendo al periodismo local: Informe especial del Comité para la Protección de los Periodistas. Comité para la Protección de los Periodistas. Nueva York (EEUU).

Committee To Protect Journalists. 2010. Attacks on the Press in 2009: A worldwide survey by the Committee to Protect Journalists. Committee to Protect Journalists. New York (EEUU).

Committee To Protect Journalists. 2011. Attacks on the Press in 2010: A worldwide survey by the Committee to Protect Journalists. Committee to Protect Journalists. New York (US).

Committee To Protect Journalists. 2012. Attacks on the Press in 2011: A worldwide survey by the Committee to Protect Journalists. Committee to Protect Journalists. New York (US).

Federación Internacional De Periodistas. 2015. Informe sobre amenazas a la libertad de Prensa en Latinoamérica y el Caribe. Federación Internacional de Periodistas, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Bélgica (Bruselas).

Federación Latinoamericana De Periodistas (FELAP). 2007. Informe sobre la Situación del Periodismo en México. Asesinatos y Desapariciones de Periodistas en el Sexenio de Vicente Fox Quesada. FELAP-México. México DF (México).

Federación Latinoamericana De Periodistas (FELAP). 2011. Informe Actualizado sobre la Situación del Periodismo en México Anualizado al 2011. Monitoreo Permanente del Gremio Organizado. FRELAP, México DF (México).

Federación Latinoamericana De Periodistas (FELAP). 2012. Informe Actualizado sobre la Situación del Periodismo en México Anualizado al 2012. Monitoreo Permanente del Gremio Organizado. FELAP, México DF (México).

Federación De Asociaciones De Periodistas Mexicanos (FAPERME). 2013. Informe Actualizado sobre los Asesinatos y Desapariciones Forzadas de Periodistas en México al Primer Semestre del 2013. Monitoreo de Gremio Organizado. FAPERME/FELAP. Cuernavaca (México).

Federación De Asociaciones De Periodistas Mexicanos (FAPERME). 2015. Informe al Tercer Semestre del 2014, sobre los asesinatos y desapariciones forzadas de Periodistas en México. Monitoreo Permanente del Gremio Periodístico Organizado. FAPERME/FELAP. Cuernavaca (México).

Freedom House. 2002. Freedom of Press 2002. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2003. Freedom of Press 2003. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2004. Freedom of Press 2004. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2005. Freedom of Press 2005. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2006. Freedom of Press 2006. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2007. Freedom of Press 2007. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2008. Freedom of Press 2008. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2009a. Freedom of Press 2009. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2009b. Undermining Democracy. 21s Century Authoritarians. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2010a. Freedom of Press 2010. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2010b. Violence Against Journalists in Mexico a Critical Problem. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2011a. Freedom of Press 2011. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2011b. México y Honduras encabezan los retrocesos más importantes para la libertad de prensa en América Latina. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2012a. Freedom of Press 2012. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2012b. Journalists Need Better Protection in Mexico. Freedom House. Washington DC (USA)

Freedom House. 2013a. Freedom in the Americas Today. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2013b. Freedom of Press 2013. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2013c. México avanza en Protección a Periodistas. Freedom House. Washington DC (EEUU).

Freedom House. 2014a. Informe sobre la libertad de Prensa 2014: Capítulo México. Análisis de la situación de libertad de expresión en México durante el 2013. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2014b. Freedom of Press 2014. Media Freedom Hits Decade Low. Freedom House. Washington DC (USA).

Freedom House. 2015. Freedom of The Press 2015. Harsh Laws and Violence Drive Global Decline. Freedom House. Washington DC (USA).

McCracken, Patti. 2012. Insult Laws: Insulting to Press Freedom. A Guide to Evolution of Insult Laws in 2010. World Press Freedom Committee and Freedom House. Washington DC (USA).

Naciones Unidas, Consejo De Seguridad. 2006. Resolución 1738 (2006) Aprobada por el Consejo de Seguridad en su 5613a sesión, celebrada el 23 de diciembre de 2006. Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. -.

Naciones Unidas. 2011. La Libertad de Expresión en México. Informes de Misión de las Relatorías de la ONU y de la CIDH. ONU-DH México. México DF (México).

Periodistasenlinea.Org. 2009. Agresiones a periodistas. Periodistasenlinea.org.. México DF (México).

Reporteros Sin Fronteras. 2008a. Clasificación Mundial 2008: En el mundo de después del 11 de septiembre solo la paz protege las libertades. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2008b. Comisión en Memoria Roberto Mora: II Informe, Visita a Nuevo Laredo, Tamps. 26, 27 y 28 de agosto, Reporteros Sin Fronteras/CEFPDRODHAC/CEPET. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2009a. Informe Anual Reporteros Sin Fronteras, Libertad de Prensa en 2009a. Guerras y elecciones cuestionadas: temas mayor peligro para los periodistas. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2009b. Juárez: la violencia y los medios. Informe sobre el estado de la libertad de expresión en Ciudad Juárez, Chihuahua. Reporteros Sin Fronteras/CEPET. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2009c. México, Los Entresijos de la Impunidad: Escalada de la seguridad pública y pesadez burocrática. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2010a. Balance de la libertad de Prensa 2010. Periodistas en 2010 tomados como blanco y moneda de intercambio. Reporteros Sin Fronteras. .

Reporteros Sin Fronteras. 2010b. Informe Anual 2010 Reporteros Sin Fronteras por la Libertad de Información: La Libertad de Prensa en el Mundo 2010. Reporteros Sin Fronteras. Madrid (España).

Reporteros Sin Fronteras. 2011. Informe Anual 2011 Reporteros Sin Fronteras por la Libertad de Información: Barómetro de la libertad de prensa en el mundo 2011. Reporteros Sin Fronteras. Madrid (España).

Reporteros Sin Fronteras. 2012a. Balance en cifras 2012: El año más mortífero para los periodistas desde la primera publicación del Balance Anual de Reporteros Sin Fronteras, en 1995. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia)

Reporteros Sin Fronteras. 2012b. Informe de Investigación. Crimen Organizado: La Información entre sus manos. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2013a. Balance de la libertad de Prensa 2013. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2013b. Clasificación mundial 2013: tras las primaveras, las esperanzas defraudadas. Reporteros Sin Fronteras. Paris (France).

Reporteros Sin Fronteras. 2013c. Contribution by Reporters Without Borders, and NGO with special consultative status, on the situation of media freedom in México: Summary of the media freedom situation. Reporteros Sin Fronteras. México DF (México).

Reporteros Sin Fronteras. 2013d. Relación de Periodistas Asesinados y Desaparecidos, México: Actualizada al 31 de julio de 2010. Reporteros Sin Fronteras. México DF (México).

Reporteros Sin Fronteras. 2013e. World Press Freedom Index 2013. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2014. Clasificación Mundial de la Libertad de Prensa 2014. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Reporteros Sin Fronteras. 2015. Clasificación Mundial de la Libertad de Prensa 2015. Reporteros Sin Fronteras. París (Francia).

Sierra, Jorge Luis. 2013. ICFJ Knight International Journalism Fellow. Seguridad Digital y Móvil para Periodistas y Blogueros. Resultados de la encuesta entre periodistas y blogueros mexicanos. Freedom House /Centro Internacional de Periodistas. Washington DC (USA).

WANIFRA. 2014. Comprando complacencia: Publicidad oficial y censura indirecta en México. World Association of Newspapers and News Editors, Washington DC (USA).

8.2. Bibliografía específica sobre la evolución del periodismo y las empresas mediáticas en América Latina y México:

- AMARC. *El cantar de las hotmigas: Producción periodística en radios comunitarias*. AMARC, Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y el Caribe UNESCO/PIDC, 2006.
- Anderson, C.W., Emily Bell y Clay Shirky. *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. -, Columbia Journalism School Centennial, -.
- Arcila, Carlos y Argelia Ferrer (Editores). *Reflexiones sobre comunicación, Tecnología y Sociedad. Digitalización y Ecología de Medios*. San Cristóbal, Universidad de los Andes Dr. Pedro Rincón Guitiérrez, 2011.
- ARTICLE 19. Guía de Seguridad para periodistas visuales. México D.F., ARTICLE 19, -, pp. 13-63.
- Asociación de Periodistas Europeos. *X Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. La prensa en las reglas del juego democrático, San José de Costa Rica Del 16 al 18 de noviembre de 2004*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2005.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XI Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. España y Portugal entre la UE y América Latina, Salamanca Del 11 al 13 de octubre de 2005*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2006.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XII Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Cambios electorales y deberes pendientes, Montevideo Del 30 de Octubre al 1 de noviembre de 2006*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2006.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XIII Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Causas y efectos de la inequidad en América Latina, Santiago de Chile Del 5 al 7 de noviembre de 2007*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2008, pp. 13-360.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XIV Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Los Nuevos Latinoamericanos, San Salvador (El Salvador), Del 22 al 24 de octubre de 2008*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2009.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XVI Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. El Estado por Hacer, Buenos Aires (Argentina) 1-2 de diciembre de 2010*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2011.
- Asociación de Periodistas Europeos. *XVII Foro Eurolatinoamericano de Comunicación. Desarrollo y Transparencia, Asunción (Paraguay) 24-26 de octubre de 2011*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos APE/Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano FNPI/Corporación Andina de Fomento CAF, 2012.
- Hohmann, James. *Las 10 mejores prácticas para medios sociales: Guías útiles para las organizaciones periodísticas*. -, ASNE American Society of News Editors 2010-2011/Knight Center for Journalism in the Americas, 2011.
- Bauman, Zygmunt. *Globalización. Consecuencias humanas*, Fondo de la Cultura Económica, México, 2003.
- BBC. *Directrices Editoriales. Valores y Criterios de la BBC*. Madrid, Asociación de la Prensa de Madrid, 2007.
- Beck, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Editorial Paidós, Barcelona, 2004.
- Belda García, Luis Miguel, Juan Emilio Maíllo Belda y José María Prieto Ampudia. *Periodismo Social: El compromiso de la información. Libro de Estilo Servimedia*. Madrid, Servimedia, -.
- Borrat, Héctor. *El periódico, actor político*. Barcelona, Gustavo Gili, 1989.
- Bownman, Shayne y Chris Willis. *Nosotros, el medio: Cómo las audiencias están modelando el futuro de las noticias y la información*. Reston, The Media Center at the American Press

- Institute, 2003.
- CAF/FNPI. *El futuro del periodismo y el desarrollo profesional de los periodistas en América Latina: Memorias del seminario convocado por la CAF y la Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano*. Cartagena de Indias (Colombia), CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2005.
- CAF/FNPI. *El papel del editor en la búsqueda de la calidad periodística Memorias del seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano 28-29 de agosto de 2006*. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2006.
- CAF/FNPI. *Ética, calidad y empresa periodística en América Latina. Memorias del seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano 1-2 de septiembre de 2003*. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2003.
- CAF/FNPI. *¿Hacia dónde va el periodismo?. Responden los maestros. Memorias de la Conferencia realizada en Bogotá D.C., Colombia, organizada por la CAF y la FNPI 28 de junio de 2005*. Bogotá D.C., CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2005.
- CAF/FNPI. *La búsqueda de la calidad periodística en los medios audiovisuales y las demandas sociales en América Latina. Memorias del Seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 29-30 de agosto de 2005.* Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2005, pp. 49-94, 97-107, 143-172.
- CAF/FNPI. *La búsqueda de la calidad periodística y la transformación del periodismo profesional. Memorias del Seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 30-31 de agosto de 2004*. Monterrey, CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2004, 9-92.
- CAF/FNPI. *Doscientos Años de (In)Dependencias, XV Foro Eurolatinoamericano de Comunicación del 25 al 26 de noviembre del 2009, Lisboa (Portugal)*. Madrid, Asociación de Periodistas Europeos/CAF/FNPI Fundación de Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2010, pp. 195-237.
- Camilo, Eduardo J.M. *Ensaio de Comunicacao Estrategica*. Covilha (Portugal), LabCom Books, 2010, pp.73-89.
- Cavanna, Javier Martín, José Antonio Irisarri Núñez y Begoña Morales Blanco-Steger. *Esporas de helechos y elefantes II: La responsabilidad de las televisiones públicas y privadas por la producción y emisión de contenidos*. Madrid, Fundación Compromiso Empresarial, 2012.
- Checa Montúfar, Fernando (Coord.). *El periodismo cultural en los medios ecuatorianos (Informe Preliminar)*. Quito, CIESPAL/Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2010.
- CHIRAPAQ. *Racismo, medios de comunicación y pueblos indígenas*. Lima, CHIRAPAQ, Centro de Culturas Indígenas del Perú, 2013.
- Christofolletti, Rogèrio (Org.). *Vitrine e Vidraca: Critica de Mídia e Qualidade no Jornalismo*. Covilha (Portugal), LabCom Books, 2010.
- *Indicadores de Qualidade no Jornalismo: Políticas, Padroes e Preocupacoes de Jornais e Revistas Brasileiros*. Brasilia D.F., Organizacao das Nacaos Unidas para a Educacao a Ciencia e a Cultura UNESCO, 2010.
- CIMAC. *Las periodistas frente a la problemática femenina*. México DF, CIMAC-Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1990.
- CIMAC. *Condiciones laborales de las y los periodistas en México, un acercamiento*. México DF, CIMAC-Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2008.
- Collon, Michel. *¡Ojo con los media!*. Guipuzcoa, Argitaletxe Hiru, 1995.
- Comisión Europea. *La investigación científica en los medios de comunicación. Trabajo de Campo, Especial Eurobarómetro*. -, Comisión Europea, Eurobarometer, 2007.
- Smyth, Frank. *Manual de Seguridad para Periodistas. Cubriendo las noticias en un mundo peligroso y cambiante*. -, CPJ Comité para la Protección de los Periodistas, 2012.
- Correia, Joao Carlos et al. (Orgs.). *Conceitos de Comunicacao Política*. Covilha (Portugal), LabCom Books, 2010.
- Correia, Joao Carlos. (Org). *Comunicacao e Poder*. - (Portugal), Universidade da Beira Interior, 2002.
- Correia, Joao Carlos. (Org). *Comunicacao e Política*. Covilha (Portugal), Fundacao para a Ciencia e a Tecnologia/Universidade da Beira Interior, 2005.
- Correia, Joao Carlos. *Jornalismo e Espaco Público*. Covilha (Portugal), Fundacao para a Ciencia e a Tecnologia/Universidade da Beira Interior, 1998.

Serra, Paulo. *Sociedade e Comunicacao: Estudos sobre Jornalismo e Identidades*. - (Portugal), LabCom Books/Universidade da Beira Interior/Fundacao para a Ciencia e a Tecnologia, 2005.

Correia, Joao Carlos. *Teoria e Critica do Discurso Noticioso: Notas sobre Jornalismo e Representacoes Sociais*. Covilha (Portugal), LabCom Books, 2011.

Díaz Nosty, Bernardo. *El libro negro del periodismo en España*. Madrid, Cátedra UNESCO de Comunicación-Universidad de Málaga/Asociación de la Prensa de Madrid, 2011.

Domingues, José António. *O paradigma mediológico: Debray depois de Mcluhan*. Covilha (Portugal), Labcom Books, 2010.

Dorfman, Ariel y Armand Matelart. *Para leer al pato Donald: Comunicación de masa y colonialismo*. Madrid, Ed. Siglo XXI, 1978.

Denicoli, Sergio y Helena Sousa (eds.). *Digital Communication Policies in the Information Society Promotion Stage*. Lisboa, Communication and Society Research Centre (CECS), University of Minho, 2012.

Ecosteguy, Ana Carolina D (org.). *Comunicacao e genero: a Aventura da pesquisa*. Porto Alegre, EdiPUCRS/Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sol, 2008.

Espiritusanto, Oscar y Paula Gonzalo Rodríguez. *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. Madrid, Colección Fundación Telefónica/Ariel, 2011.

Evoca. 5. *Identidad digital y reputación online*. Madrid, Cuadernos de Comunicación Evoca, 2011.

Evoca. 7. *El Futuro del Periodismo*. Madrid, Cuadernos de Comunicación Evoca, 2012.

Evoca. 1. *La revolución de la prensa digital*. Madrid, Cuadernos de Comunicación Evoca, 2009.

Evoca. 8. *Los riesgos del periodismo en tiempos de redes*. Madrid, Cuadernos de Comunicación Evoca, 2012.

Fidalgo, António y Paulo Serra (Org.). *Campos da Comunicacao (Ciencias da Comunicacao em Congresso na Convilha, Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico, Volume IV)*. Covilha (Portugal), Fundacao para a Ciencia e a Tecnologia/Universidade da Beira Interior, 2005.

Fidalgo, António (Org.). *Informacao e Comunicacao Online Volume I. Jornalismo Online*. Covilha (Portugal), Universidade da Beira Interior, -.

Fundación Orange. *eEspaña, Informe Anual 2013 sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid, Fundación Orange, 2013.

FNPI. *La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación en América Latina*. Bogotá D.C., FNPI Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano/Fundación Carolina/Pontificia Universidad Javierana, 2008.

FNPI. *Periodismo y Cultura*. -, FNPI Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano/Ministerio de Cultura/AECID/OEI/UNAD, -.

Frieden, Jeffrey. *Capitalismo Global; El trasfondo económico de la historia del siglo XX*. Madrid,-, 2007.

García, José Sixto. *Márketing & Comunicación*. Covilha (Portugal), Labcom Books, 2010.

García Orosa, Berta y Santiago Gallur Santorum "La conformación de valores noticia en un contexto de conflicto. Análisis pragmático de su funcionamiento en la información sobre el narcotráfico en México y el feminicidio de Ciudad Juárez", *Revista Estudios sobre el mensaje periodístico*, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, Volumen 18, número 2 (julio-diciembre), págs.: 491-511. [en línea]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/41021>

GFMD. Media Matters. *Perspectivas sobre avances de gobernabilidad y desarrollo del Foro Global para el Desarrollo de Medios*. GFMD Global Forum for Media Development/FNPI/PNUD/CAF, 2008.

Gall, Emanuel, Eva Fontdevila y Rodrigo Campos Alvo. *Abrojos: Manual de Periodismo y Comunicación para el Trabajo Comunitario*. Tucumán, Abrojos, 2008.

Gallur Santorum, Santiago. *Memoria de una injusticia. Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México*. Málaga (España), Universidad de Málaga (Fundación Universitaria Inca Garcilaso, Grupo Eumed.net), diciembre, 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1353/>

— *Acción Social y educación en valores a través de los medios de Comunicación*. Málaga (España), Universidad de Málaga (Fundación Universitaria Inca Garcilaso, Grupo Eumed.net), octubre, 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1334/>

- “2007-2011, un nuevo “gatekeeper” en el periodismo en México: Los medios de comunicación ante el dilema del “plata o plomo”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de diciembre de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/26/gatekeeper.html>
- “Un atentado al Derecho a la Información: Treinta años de asesinatos y desapariciones de periodistas en México” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/26/periodistas-mexico.html>
- “La intimidación como estrategia: Presiones, amenazas e intimidaciones contra los periodistas en México, 1998-2010” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/26/intimidacion.html>
- “Medios de comunicación, violencia y turismo en México” [en línea]. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Universidad de Málaga [España], número de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/25/violencia-mexico.html>
- “La dimensión social de los Mass Media. Medios alternativos: creando conciencia social para el desarrollo”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de junio de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/24/movilizacion.html>
- “CIMAC y la cobertura del feminicidio de Ciudad Juárez. Un cuestionamiento del paradigma tradicional de la noticiabilidad y los valores noticia”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de mayo de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/24/valores-noticia.html>
- “Acción Social y Educación en valores a través de los medios de comunicación: Modelos alternativos de producción informativa de calidad”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de mayo de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/24/accion-social.html>
- “Deontología Vs Valores Noticia: Paradigmas alternativos de la producción informativa en una situación de conflicto”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de abril de 2013 [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/24/produccion-informativasituacion-conflicto.html>
- “La inversión de los valores noticia como forma alternativa de producción informativa en Proceso, Contralínea y CIMAC”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Eumed), Universidad de Málaga, número de noviembre de 2012 [en línea]. ISSN: 1988-7833. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/22/produccion-informativaproceso-contralinea-CIMAC-mexico.html>
- Gradim, Anabela. *Comunicacao e ética: O Sistema semiótico de Charles S. pierce*. Covilha (Portugal), Livros LabCom/Universidade da Beira Interior, 2006, 117-151.
- Gradim, Anabela. *Manual de Jornalismo*. Covilha (Portugal), Universidade da Beira Interior, 2006.
- Guerra, Josenildo Luiz. *Indicadores da Qualidades na Informacao Jornalística. Sistema de Gestao da Qualidades Aplicado ao Jornalismo: Uma Abordagem Inicial*. Brasilia, Organizacao das Nacaos Unidas para a Educacao a Ciencia e a Cultura UNESCO, 2010.
- Human Rights Watch. *Ni seguridad, ni derechos. Ejecuciones, desapariciones y torturas en la “guerra contra el narcotráfico” de México*. New York, Human Rights Watch, 2011.
- International Center for Journalists. *Guía de Periodismo en la Era Digital*. -, International Center for Journalists ICFJ, -.
- ITESO. *Medios de comunicación y Derecho a la Información en Jalisco. Análisis Crítico de Medios*. Jalisco, QUID ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios de Occidente: Observatorio de Medios/Universidad Jesuita de Guadalajara, 2011.
- Knight Centre for Journalism in the Americas. *Cobertura Periodística de la Migración en las Américas: Un informe del Foro de Austin sobre Periodismo en las Américas 2011*. -, Knight Centre for Journalism in the Americas (University of Texas at Austin)/Open Society Foundations, 2011.
- Lee Hunter, Mark (ed.). *The Global Investigative Journalism Casebook. UNESCO Series on Journalism Education*. París (Francia), UNESCO, 2012.

López García, Guillermo (ed.). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: Cibermedios, Confidenciales y Weblogs*. Valencia, Servei de Publicacions Universitat de València, 2008.

López García, Xosé. *Comunicación e información escrita. Redacción periodística*. Edicións Lea, Santiago de Compostela, 1999.

Magalhaes, Fernanda. *Blog: Jornalismo Independiente*. Sao Paulo, -, 2010.

Marqués de Melo, José. *Comunicación Multicultural en Iberoamérica: Historia Contextual y Teoría Comparada*. Sao Paulo, CONFIBERCOM/ALAIC/SOCICOM/INTERCOM/Cátedra UNESCO-UMESP de Comunicacao, 2010.

Meyer, Eugene L. *Applying Standards: Media Owners and Journalism Ethics, a Report to the Center for International Media Assistance*. Washington DC, CIMA Center for International Media Assistance/ NED National Endowment for Democracy, 2013.

Montoya Londoño, Catalina. *Alianzas entre medios de Comunicación y Organizaciones de la Sociedad Civil: Balances y propuestas para fortalecer la Democracia y los Derechos Humanos en América Latina*. Bogotá, Pontificia Universidad Javierana, 2010.

Morgado, Isabel Salema. *Direitos do Homem, Imprensa e Poder*. Covilha (Portugal), Livros, LabCom/Fundacao para a Ciencia e Tecnologia, 2009.

Mota Gomes, Itania Maria (Org.). *Televisao e Realidade*. Salvador, Universidade Federal de Bahía/Edufba, 2009.

Naciones Unidas. *Derecho a la libertad de expresión y el ejercicio periodístico*. México DF, Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH), 2010.

Oller-Alonso, Martín y Daniel Barredo-Ibáñez. *Las culturas periodísticas intermedias. Estudios comparativos internacional en Periodismo*. Tenerife, CAL Cuadernos Artesanos de Latina 35/Universidad de la Laguna, 2013.

Organización Panamericana de la Salud. *Auxilio para las noticias. Manual periodístico para la Cobertura Ética de las Emergencias y los Desastres*. -, Organización Panamericana de la Salud/Colegio de Periodistas de Costa Rica, 2011.

Palacios, Marcos y Javier Díaz Noci (eds.). *Ciberperiodismo: Métodos de Investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Salvador de Bahía, -, 2007.

Periodistas por El Mundo. *I Estudio: El Estado del Periodismo Iberoamericano*. -, Periodistas por El Mundo, 2013.

Potter, Deborah. *Manual de periodismo independiente*. Washington, Oficina de Programas de Información Internacional Departamento de Estado de Estados Unidos, 2006.

Reporteros sin fronteras. *Informe de investigación. Crimen organizado, la información entre sus manos*. París, Reporteros sin fronteras, 2012.

— Informe anual 2011. *La libertad de prensa en el mundo*, 2011. Madrid, Reporteros Sin Fronteras, 2011.

— Informe anual 2010. *La libertad de prensa en el mundo*, 2010. Madrid, Reporteros Sin Fronteras, 2010.

Reuters Handbook of Journalism. París, Reuters, 2012.

Rincón, Omar (coord.). *La Nación de los Medios: Como pasa la Nación por las páginas de Nación*. Bogotá D.C. (Colombia), Observatorio de Medios, Cuadernos de Nación, Universidad de los Andes, -.

Ronderos, María Teresa y Óscar Parra. *Guía para periodistas: ¿Cómo informar sobre la educación en Colombia?*. Cartagena de Indias (Colombia), Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano/Ministerio de Educación Nacional/UNESCO/Educación Compromiso de Todos, 2007.

Newman, Nic y David A. Levy. *Reuters Institute Digital News Report 2013*. Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism Oxford University, 2013.

OberCom. *Tendencias e perspectivas sobre os “novos” Jornais*. -, OberCom Investigacao e saber em comunicacao, -.

Quadros, Claudia, Kati Caetano y Álvaro Lorangeira (orgs.). *Jornalismo e convergencia: ensino e práticas profissionais*. Covilha (Portugal), LabCom Books, 2011.

Ruelas Serna, Cristina y Justine Dupuy. *El costo de la legitimidad: El uso de la publicidad oficial en las entidades federativas*. Fundar Centro de Análisis e Investigación AC, ARTICLE 19, 2013.

Santos, José Manuel y Joao Carlos Correira (orgs.). *Teorías da comunicacao*. Covilha,

Universidade de Beira Interior, 2004.

Santos, Milton. *Por otra globalización. Del pensamiento único a la conciencia universal*, Convenio Andrés Bello, Colombia, 2004.

— *Teorias de Comunicacao*. Covilha (Portugal), Livros LabCom/Universidade da Beira Interior, 2004.

Seixa, Lia. *Redefinindo os generos jornalísticos. Proposta de novos criterios de classificacao*. Covilha (Portugal), Labcom Books, 2009.

Serra, Paulo y Joao Canavilhas (org.). *Informacao e Persuassao na Web: Relatório de um Projecto*. - (Portugal), Labcom Books-Fundacao para a Ciencia e a Tecnologia, 2009.

Serra, Paulo. *Informacao como Utopia..* Covilha (Portugal), Livros LabCom/Universidade da Beira Interior, 1998.

Serra, Paulo. *Informacao e Sentido. O estatuto Espistemológico da Informacao. Universidadde de Beira Interior*. Covilha (Portugal), Livros LabCom/Universidade da Beira Interior, 2003.

Serra, Paulo. *Manual de Teoría da Comunicacao*. Covilha (Portugal), Livros LabCom/Universidade da Beira Interior, 2007.

Silva, Gilmar Renato da (Or.). *Novos Jornalistas. Para entender o jornalismo hoje*. -, Pontocom, 2010.

Small World News'. *A guide To Safely and Securely Producing Media*. Small World News', 2011.

Taylor, Peter J. *Geografía política; economía mundo, estado-nación y localidad*. Madrid, Trama Editorial, 2002 (2ª edición).

Túñez, Miguel. *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*. Santiago de Compostela, Tórculo, 1999.

UNESCO/RPS. *Handbook of journalists*. Paris, Unesco/Reporters Sans Frontieres Pour la Liberte de la Presse, 2005.

UNESCO. *Press Freedom. Safety of Journalists and Impunity*. París, UNESCO, 2007.

UNESCO. *Direitos Humanos no Mídia Comunitária: a cidadania vivida no nosso dia a dia*. Sao Paulo, UNESCO/OBORÉ, 2009.

Wallerstein, Immanuel. *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*, Siglo XXI Editoriales, México, 2006.

Wolf, Mauro. *Teorias da comunicacao. Mass media: contextos e paradigmas*. Lisboa, Presenca, 1999.

WAN-IFRA. *Libertad de Presna y Desarrollo de Medios de Comunicación: Una Amenaza de Muerte a la Libertad. Informe sobre la violencia contra la prensa en México, septiembre 2012*. París (Francia), WAN-IFRA World Association of Newspapers and News Publishers, 2011.

LA ESCLAVITUD CONTEMPORÁNEA – EL PAPEL DE LA NEUROCIENCIA

Alejandro Teitelbaum

RESUMEN

Si bien subsisten actualmente formas de esclavitud similares a las que existieron en la antigüedad y que afectan, según estimaciones, a unas 20 millones de personas (hombres, mujeres y niños) en todo el mundo, existen formas contemporáneas de esclavitud que involucran a la mayor parte de la humanidad y cuyas bases de sustentación son la propiedad privada de los instrumentos y medios de producción, la organización “científica” del trabajo o “management”, la utilización de la neurociencia al servicio de la tasa de ganancia, las ideologías y culturas dominantes mediatizadas por los oligopolios de la comunicación y la adicción de la gente a los dispositivos –teléfonos móviles multiusos y otros - llamados “inteligentes”.

I. En esta nota no nos referiremos a la esclavitud con las características con que predominó en la antigüedad, pero que todavía subsiste, legalmente, como en Mauritania y en la India, o de hecho en otros lugares y afecta, según estimaciones, a unas 20 millones de personas – hombres, mujeres y niños- en todo el mundo, sino que nos referiremos a la esclavitud contemporánea, inherente a la etapa actual del sistema capitalista y que involucra a la mayor parte de la humanidad.

Y abriremos un paréntesis – en el párrafo IV - acerca del papel desempeñado por algunas utilidades de la neurociencia, como el neuromarketing y la neuroeconomía en la consolidación de la esclavitud contemporánea.

II. La primera manifestación en gran escala de la esclavitud contemporánea fue el taylorismo u “organización científica del trabajo”.

El taylorismo y su aplicación en la práctica, el fordismo, se basa en la idea de hacer del trabajador un mecanismo más en la cadena de montaje: el obrero, en lugar de desplazarse para realizar su tarea se queda en su sitio y la tarea llega a él en la cadena de montaje. La velocidad de ésta última le impone inexorablemente al trabajador el ritmo de trabajo.

El primero en aplicarlo en la práctica fue Henry Ford, a principios del siglo XX, para la fabricación del famoso Ford T. Este trabajo embrutecedor agotaba a los obreros, muchos de los cuales optaban por dejarlo. Ante una tasa de rotación del personal sumamente elevada Ford encontró la solución: aumentar verticalmente los salarios a 5 dólares por día, cosa que pudo hacer sin disminuir los beneficios dado el enorme aumento de la productividad y el pronunciado descenso del costo de producción que resultó de la introducción del trabajo en cadena. Los nuevos salarios en las fábricas de Ford permitieron a sus trabajadores convertirse en consumidores, inclusive de los autos fabricados por ellos.

Los trabajadores, que no se sentían para nada interesados por un trabajo repetitivo que no dejaba lugar a iniciativa alguna de su parte, recuperaban fuera del trabajo su condición humana (o creían recuperarla) como consumidores, gracias a los salarios relativamente altos que percibían. Esta situación se generalizó en los países más industrializados sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial y de manera muy circunscripta y temporaria en algunos países periféricos. Es lo que se llamó “el Estado de bienestar”.

“El Estado de bienestar no es, como se oye decir con frecuencia, un Estado que llena las brechas del sistema capitalista o que cicatriza a fuerza de prestaciones sociales las heridas que inflinge el sistema. El Estado de bienestar se fija como imperativo mantener una tasa de crecimiento, cualquiera sea,

siempre que sea positiva y de distribuir compensaciones de manera de asegurar siempre un contrapeso a la relación salarial¹.

El “Estado de bienestar” influyó profundamente en la conciencia de los trabajadores. Lars Svendsen escribe: [los trabajadores] “...terminaron por aceptar la relación salarial y la división del trabajo resultante. Contrariamente a lo que esperaba el marxismo revolucionario, dejaron de cuestionar el paradigma capitalista, contentándose con la ambición más modesta de mejorar su condición en el interior del sistema. Eso significaba también que su esperanza de libertad y de realización personal radicaba en su papel de consumidores. Su objetivo principal pasaba a ser el aumento de sus salarios para poder consumir más”².

Algo similar sostuvieron los fundadores de la Escuela de Frankfurt. Marcuse escribió en el Prefacio de *El hombre unidimensional* (1954) que “es tanto más difícil transpasar esta forma de vida en cuanto la satisfacción aumenta en función de la masa de mercancías”. Ello (la satisfacción instintiva), según Marcuse, “ayuda al sistema a perpetuarse”.

III. El Estado de bienestar se terminó más o menos abruptamente con la caída de la tasa de ganancia capitalista y la consiguiente caída de los salarios reales.

Para dar un nuevo impulso a la economía capitalista y revertir la tendencia decreciente de la tasa de beneficios, comenzó a generalizarse la aplicación de la nueva tecnología (robótica, electrónica, informática) a la industria y a los servicios³.

De modo que la nueva tecnología, la organización “científica” del trabajo y el consiguiente aumento de la intensidad del trabajo, aun manteniéndose el mismo horario de trabajo, incrementa el beneficio capitalista

¹ Dominique Meda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Ed. Aubier, Paris, 1995, pág. 135.

² Lars Svendsen, *Le travail. Gagner sa vie, à quel prix?* Editions Autrement, Paris, setiembre 2013, pág. 140.

³ “...En toda la historia del capitalismo, desde la gran revolución industrial de fin del siglo XVIII hasta nuestros días, el sistema económico se ha desarrollado por movimientos sucesivos de inversiones y de innovaciones tecnológicas. Esos movimientos parecen principalmente vinculados a las dificultades inherentes al proceso de acumulación del capital: este, en un momento dado, se traba y todo se cuestiona: la regulación, los salarios, la productividad. La innovación tecnológica es una manera de salir de la crisis, pero no viene sola: ella afecta directamente, a veces el nivel del empleo, siempre la organización del trabajo y el control ejercido por los trabajadores sobre su oficio y sobre sus instrumentos de trabajo y por sus organizaciones sobre el nivel de los salarios, sobre la disciplina en el trabajo y la seguridad laboral...”. Alfred Dubuc, *Quelle nouvelle révolution industrielle?* en: *Le plein emploi à l’aube de la nouvelle révolution industrielle*. Publicación de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Montreal, 1982. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/1772>

como plusvalía relativa (menos trabajo necesario y más trabajo excedente). Y si la jornada laboral aumenta también aumenta el beneficio capitalista (plusvalía absoluta como la que el capitalista obtiene durante la jornada normal de trabajo) aunque se mantenga la misma proporción entre trabajo necesario y trabajo excedente. Véase Marx, *El Capital*, Libro I, sección 5, Cap. XIV (Plusvalía absoluta y plusvalía relativa).

La introducción de las nuevas tecnologías requería otra forma de participación de los trabajadores en la producción, que ya no podía reducirse a la de meros autómatas. Había que modificar-perfeccionar el sistema de explotación, pues las nuevas técnicas, entre ellas la informática, requerían distintos niveles de formación y de conocimientos, lo que condujo a que comenzaran a difuminarse las fronteras entre el trabajo manual e intelectual.

Es así como nace el “management” en sus distintas variantes, todas tendentes esencialmente a que los asalariados se sientan partícipes –junto con los patrones– en un esfuerzo común para el bienestar de todos. Esto no implica la desaparición del fordismo, que sigue vigente para las tareas que no requieren calificación y subsiste esencialmente en la nueva concepción de la empresa: el control del personal –una de las piedras angulares de la explotación capitalista– que se realiza físicamente en la cadena fordista de producción, continúa –acentuado– en la era postfordista por otros medios. “*Gracias a las tecnologías informáticas –escribe Lars Svendsen– la dirección puede vigilar lo que sus empleados hacen en el curso de la jornada y cual es su rendimiento*”⁴.

El nuevo “management” apunta a la psicología del personal. Los directores de personal (o Directores de Recursos Humanos) peroran acerca de la “creatividad” y del “espíritu de equipo”, de la “realización personal por el trabajo”, de que el trabajo puede –y debe– resultar entretenido, (“work is fun”) etc. y se publican manuales sobre los mismos temas. Hasta se contratan “funsultants” o “funcilitators” para que introduzcan en la mente de los trabajadores la idea de que el trabajo es entretenido, de que es como un juego (“gamification” –del inglés “game”– del trabajo)⁵.

Si se les pregunta a los asalariados si están satisfechos en su trabajo muchos responderán que sí, que si no trabajaran su vida carecería de sentido. Y esto vale incluso para quienes realizan las tareas más simples. En la cadena fordista la empresa se apodera del cuerpo del trabajador, con el nuevo “management” se apodera de su espíritu. Escribe Svendsen: “*Las motivaciones y los objetivos del empleado y de la organización se presume que están en perfecta armonía: El nuevo “management” penetra el alma de cada empleado. En lugar de imponerle una disciplina desde el exterior, lo*

⁴ Un estudio detallado de la organización del trabajo en las empresas que han incorporado

la robótica se puede encontrar en Benjamín Coriat, *L’atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l’age de l’électronique*. Ediciones Christian Bourgois, Francia. 1990. Sobre el mismo tema: de Michel Freyssenet, *Trabajo, automatización y modelos productivos*. Grupo Editorial Lumen, Argentina 2002.

⁵ Véase, en el sitio <http://www.changeisfun.com/about/leslie.html>, la ejemplar biografía y bibliografía de Leslie Yerkes, presidenta de Catalyst. Su biografía comienza así: “La especialidad de Leslie está ayudando a las organizaciones a convertir los retos en oportunidades. Su filosofía es simple: La gente es básicamente buena, bien intencionada, valiente y capaz de aprender, y el trabajo de Leslie consiste en proporcionar un marco en el que la gente puede recurrir a sus propios recursos internos para encontrar soluciones creativas”.

motiva desde el interior”.

Hans Magnus Enzensberger, poeta y ensayista alemán, escribió en el decenio de 1960: “*La explotación material debe esconderse tras la explotación no material y obtener por nuevos medios el consenso de los individuos. La acumulación del poder político sirve como pantalla de la acumulación de las riquezas. Ya no sólo se apodera de la capacidad de trabajo, sino de la capacidad de juzgar y de pronunciarse. No se suprime la explotación, sino la conciencia de la misma*”⁶.

IV. Los mecanismos de manipulación mental son objeto de trabajos académicos y de seminarios internacionales.

En la Universidad de Stanford, California, funciona un *Laboratorio de Tecnología Persuasiva* que dirige B. J Fogg, quien ha escrito un libro cuyo título lo dice todo: *Tecnología Persuasiva: utilizar las computadoras para cambiar lo que pensamos y lo que hacemos (tecnologías interactivas* [Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do (Interactive Technologies)]. También se llama a esta disciplina *captología*.

Del 6 al 8 de junio de 2012 se celebró en Linköping (Suecia) el “VII Congreso internacional sobre tecnología persuasiva”.

En la convocatoria al Congreso se explicaba que “*La tecnología persuasiva es un campo científico interdisciplinario que estudia el diseño de tecnologías y servicios interactivos para cambiar la actitud y el comportamiento de las personas. En él confluyen ámbitos como la retórica clásica, la psicología social y la computación ubicua* ⁷ *y sus especialistas suelen dedicarse al diseño de aplicaciones en dominios como el sanitario, empresarial, de seguridad y educativo. El congreso contará con la información más actual sobre cómo diseñar aplicaciones móviles y basadas en Internet, como por ejemplo juegos móviles y sitios dedicados a las redes sociales, para influir en comportamientos, pensamientos y sentimientos*”.

También las grandes empresas recurren desde hace un tiempo y financian estudios de “neuroeconomía” y de “neuromarketing”.

Con dichos estudios se trata de identificar, apoyándose en algunos aspectos de los trabajos de destacados neurobiólogos como Jean-Pierre Changeux (*El hombre neuronal, El hombre de verdad*) y Antonio Damasio (*El error de Descartes, Spinoza tenía razón*) los mecanismos

⁶ Hans Magnus Enzensberger, *Culture ou mise en condition?* Collection 10/18, Paris 1973, págs. 18-19.

⁷ Computación ubicua o “inteligencia ambiental” es la integración de la informática en el entorno de las personas, de forma que los ordenadores no se perciban como objetos diferenciados.

La persona interactúa de manera natural con los dispositivos informáticos y sistemas computacionales que a su vez interactúan entre sí y puede realizar cualquier tarea diaria a través de dichos dispositivos (encender las luces, poner en marcha la calefacción, el horno de la cocina o el televisor, encender y apagar la computadora en el lugar de trabajo, etc. desde cerca o a distancia).

Estos dispositivos pueden tener una utilidad práctica (como el que impide poner en marcha el

automóvil si el conductor no ha ajustado su cinturón de seguridad, lo que induce un comportamiento positivo) pero por un lado **tienden a convertir al ser humano en un robot más que va perdiendo su capacidad de decisión** y por el otro permiten controlar a distancia todas las actividades, aún las más rutinarias, de las personas.

mentales de la toma de decisiones, entre ellos el papel de la emoción, que analiza Damasio en *El error de Descartes*.

La finalidad es elaborar formas de manipulación mental, por ejemplo a través de la publicidad⁸, para condicionar a la gente de manera que compre determinados productos o servicios. Se trata de crear en los seres humanos reflejos condicionados como hacía Pavlov con sus perros de laboratorio. El neuromarketing ocupa un lugar importante en las escuelas profesionales de marketing. Véase, por ejemplo *Recherche Marketing & Etudes Internet_ Pub et sciences cognitives comment l'émotion dirige notre cerveau.mht* y *Du bon dosage de l'émotion - Stratégies.mht*. Ya no se trata de vender un auto o un yogurt, sino de vender una emoción, un modo de vida. Por cierto que estos métodos de captación de clientela forman parte del marketing político.

El tema de la toma de decisiones en economía tiene alta jerarquía académica: en 2002 recibió el premio Nóbel de Economía un psicólogo, Kahneman, por sus estudios sobre el tema y en 2007 lo recibieron tres economistas Hurwicz, Myerson y Maskin por sus trabajos acerca de la toma de decisiones (véase la nota 7), entre otras cosas, por qué una persona compra una cosa y no otra.

En el mundo empresario se aplican también algunos aspectos de las neurociencias para perfeccionar la conducción de los negocios (liderazgo y toma de decisiones) y, como ya hemos señalado, para la gestión del personal.

V. La mayor parte del beneficio resultante del aumento de la productividad engrosa la renta capitalista y una mínima parte se incorpora al salario, aunque no siempre. Es así como una constante del sistema capitalista es la profundización de la desigualdad en la distribución del producto.

Y del mismo modo, el tiempo social liberado por el aumento de la productividad se distribuye desigualmente: el tiempo que dedican al trabajo los asalariados no disminuye, ni aproximadamente, en la misma proporción en que aumenta la productividad.

A comienzos del siglo XIX (hace 200 años) escribió Hegel: *“El hombre disminuye el trabajo para el conjunto, no para los individuos, para los cuales, al contrario, lo acrecienta, porque cuanto más el trabajo se hace mecánico, menos valor tiene y más el hombre debe trabajar”...“La disminución del valor del trabajo es proporcional al aumento de la productividad del trabajo”...“las fábricas y las manufacturas basan su existencia en la miseria de una clase”* (G.F. Hegel, *Realphilosophie*, 1805-6).

Cabe agregar que pese a que la productividad ha aumentado enormemente en los últimos decenios, como consecuencia del progreso técnico y del aumento de la intensidad en el trabajo y de la jornada laboral, los salarios reales no han seguido –ni aproximadamente– el mismo ritmo de crecimiento. Esto vale también para los cuadros profesionales, cuyos salarios se mantienen congelados y sus condiciones de trabajo no cesan de deteriorarse.

El profesor Pietro Basso en su libro *Temps modernes, horaires antiques. La durée du travail au tournant des millénaires* (Lausanne, Suisse, Editions Page deux, 2005) dice que el aumento de la productividad del trabajo, que debería estar acompañada lógicamente de una reducción del tiempo de trabajo (diario, semanal y anual) y de la reducción de la intensidad del mismo lo que efectivamente ocurrió de manera general hasta culminar en

⁸ Patrick Le Lay, en 2004, siendo Presidente Director General de la emisora de televisión francesa TF1, decía : « Hay muchas maneras de hablar de la televisión. Pero en la perspectiva de los negocios hay que ser realistas: la base del trabajo de TF1 es ayudar por ejemplo a Coca Cola a vender su producto. Para que un mensaje publicitario sea percibido es necesario que el cerebro del espectador esté disponible. Nuestras emisiones tienen por vocación hacerlo disponible...lo que vendemos a Coca Cola es tiempo del cerebro humano disponible”. (09/07/2004 17:24:00 - L'Expansion.com).

el decenio de 1920 cuando las luchas de los trabajadores, ayudadas por el temor de los capitalistas al ejemplo de la Revolución de Octubre en Rusia, lograron la jornada hebdomadaria de 48 horas.

Pero con el fordismo aumentó la intensidad del trabajo, como muestra agudamente Chaplin en el film *Tiempos Modernos*. Desde entonces la jornada de trabajo se mantuvo estable, aunque disminuyó la jornada anual como resultado de las vacaciones más prolongadas y en algunos países disminuyó también la jornada semanal. Pero en los últimos años, pese a que continuó aumentando la productividad, esa tendencia a la reducción de la jornada laboral se invirtió y también aumentó la intensidad del trabajo con el “toyotismo” (“just in time”: producción de lo necesario en función de la demanda de cada momento evitando la acumulación de stocks de mercancías) y con la flexibilidad laboral. Esta tendencia al aumento de la jornada laboral se acentúa a causa de la necesidad que tiene mucha gente de trabajar más tiempo (en el mismo empleo o en un trabajo adicional) a fin de ganar lo mínimo necesario para sobrevivir.

Con el “management” se procura que el trabajador de “cuello blanco”, que es –o tiende a ser– mayoritario en las países más industrializados, centre su vida como persona en el seno de la empresa y llene su tiempo “libre” fuera de ella –orientado por la moda y la publicidad– como consumidor de objetos necesarios e innecesarios⁹ y de distinto tipo de entretenimientos alienantes, como espectador de deportes mercantilizados, de series televisivas, como adicto a juegos electrónicos (verdadero flagelo contemporáneo), etc., en la medida que se lo permiten sus ingresos reales y los créditos que pueda obtener (y que, en tiempos de crisis, no puede rembolsar).

Dicho de otra manera, el sistema capitalista en su estado actual trata de superar sus contradicciones insolubles inherentes a la apropiación por los dueños de los instrumentos y medios de producción y de cambio de buena parte del trabajo humano social (plusvalía) apoderándose de la mayor parte del creciente tiempo libre social (distribución desigual del tiempo libre social ganado con el aumento de la productividad) para “poner plustrabajo”, como escribe Marx en los *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse)* y apoderándose también del escaso tiempo libre particular que les queda a quienes trabajan, mercantilizándolo como objeto de consumo.

De modo que puede decirse que la esclavitud asalariada propia del capitalismo, que pudo entenderse limitada sólo a la jornada laboral, ahora

⁹ Es el llamado efecto de demostración o de imitación, que en el plano económico fue formulado por James Stembler Duesenberry quien se refiere a la tendencia de los miembros de un grupo social a imitar los comportamientos de consumo de la capa de mayores ingresos de ese mismo grupo o de la capa inmediatamente superior para tratar de identificarse con estos últimos (Duesenberry, James, *Income, Saving and the Theory of Consumption Behaviour*. Harvard University Press, 1949). La moda y las marcas promueven ese efecto. En un plano más general, se llama también efecto de demostración o de imitación al hecho de que las clases populares (por lo menos una buena parte de ellas) tienden a imitar los modos de pensar y los comportamientos de las elites dirigentes. Incluso, en no pocos casos, tratan de copiar los comportamientos delictivos de las elites (todos roban yo también), con la creencia de que, como aquéllas, beneficiarán de impunidad.

se extiende a TODO EL TIEMPO de la vida de los asalariados. De alguna manera, ha desaparecido la diferencia entre la esclavitud como sistema prevaleciente en la antigüedad (el esclavo al servicio del amo de manera permanente) y la esclavitud asalariada moderna.

VI. Con la sociedad industrial y la economía de mercado el producto del trabajo dejó de ser la “obra” de una persona para satisfacer inmediatamente sus necesidades y pasó a ser el medio de producir –a las órdenes de un patrón– bienes y servicios destinados al mercado, a cambio de recibir un salario que le permite adquirir los bienes y servicios necesarios para sobrevivir que se encuentran en ese mismo mercado.

Gorz ¹⁰ afirma que el trabajo, cualquiera sea el sistema económico-social, siempre es alienante pues requiere una organización generadora de burocracias jerarquizadas y el trabajador debe someterse a esa organización. Y se remite a las experiencias de los países del socialismo real.

Pero lo que está claro y es indiscutible es que solo se puede superar la contradicción inherente al capitalismo entre el aumento de la productividad y la profundización de las desigualdades sociales suprimiendo la propiedad privada de los instrumentos y medios de producción y de cambio y así, la apropiación privada de la plusvalía.

Eliminando de la jornada de trabajo el trabajo excedente o plustrabajo que constituye el beneficio del capitalista, por un lado, y no agregando plustrabajo (salvo el destinado a la reproducción del capital social) en el tiempo libre así ganado, por el otro. Incrementando de ese modo el tiempo libre para todos, tal como previó Marx en los *Grundrisse* (1857).

Es decir, que aun admitiendo que el trabajo es siempre alienante (aunque puede sostenerse que no lo es para la minoría que realiza su vocación en el trabajo, que puede convertirse en una mayoría en un sistema socialista) la abolición del capitalismo debe implicar un aumento inmediato del tiempo libre social, su redistribución igualitaria y su reapropiación por cada ser humano para su realización personal.

En este último caso cabe hacer la diferencia entre el trabajo impuesto como obligación social (que puede ser alienante aun en un sistema socialista ¹¹) y la ocupación libremente elegida para el tiempo libre (“disposable time”, como escribió Marx en los *Grundrisse*). Tiempo realmente libre que, como hemos señalado antes, ha cesado totalmente de existir en el capitalismo contemporáneo.

De modo que la cuestión que plantearon los fundadores de la Escuela de Frankfurt que Svendsen sintetiza en la frase “*Contrariamente a lo que esperaba el marxismo revolucionario, [los trabajadores] dejaron de cuestionar el paradigma capitalista, contentándose con la ambición más modesta de mejorar su condición en el interior del sistema*” conserva plena actualidad.

En el Primer Manuscrito (El trabajo enajenado), párrafo XXIII, escribe Marx:

Consideraremos ahora más de cerca la objetivación, la producción del trabajador, y en ella el extrañamiento, la pérdida del objeto, de su producto...

¹⁰ André Gorz, *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Gallimard, Paris, 2004. Edición en castellano: *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*. Editorial Sistema. Madrid 1995.

¹¹ Aunque puede sostenerse que en un sistema socialista el trabajo cesa de ser alienante cuando es realizado como resultado de un proyecto decidido en común con un objetivo de interés general.

... En consecuencia, cuanto más se apropia el trabajador el mundo exterior, la naturaleza sensible, por medio de su trabajo, tanto más se priva de víveres en este doble sentido; en primer lugar, porque el mundo exterior sensible cesa de ser, en creciente medida, un objeto perteneciente a su trabajo, un medio de vida de su trabajo; en segundo término, porque este mismo mundo deja de representar, cada vez más pronunciadamente, víveres en sentido inmediato, medios para la subsistencia física del trabajador ¹².

Pero el ser humano no sólo está alienado como productor sino también como consumidor (incitación al consumismo mediante la “tecnología persuasiva” y el neuromarketing)¹³ y asimismo está alienado a las ideologías dominantes, que lo llevan a aceptar el orden capitalista vigente como un hecho natural e inmutable.

A ello contribuye de manera importante la concentración oligopólica de los medios de comunicación de masas (incluida la comunicación electrónica) y de los productos de entretenimiento de masas (series televisivas, música popular, parques de diversiones, juegos de vídeo, filmes, etc.) está en su apogeo. Grandes empresas tienen el control mundial casi total de esos productos, mediante los cuales dictan a los seres humanos cómo deben pensar, qué deben consumir, cómo deben utilizar su tiempo libre, cuáles deben ser sus aspiraciones, etc. Son el instrumento destinado a mantener y consolidar la hegemonía de la ideología y la cultura del sistema capitalista y formidables instrumentos para la neutralización del espíritu crítico, la domesticación y la degradación intelectual, ética y estética del ser humano. Uniformizan a escala planetaria los reflejos y comportamientos del ser humano, destruyendo la originalidad y riqueza de la cultura de cada pueblo. Son los vectores de la ideología del sistema dominante, que filtran la información y que tiñen la información ya filtrada de esa misma ideología en función de sus intereses particulares.-----

¹² Marx, Manuscritos económicos-filosóficos de 1844.

¹³ Marx se refiere a lo que ahora llamamos consumismo en el Tercer Manuscrito (Propiedad privada y comunismo) punto 4: “La propiedad privada nos ha hecho tan estúpidos y unilaterales que un objeto sólo es nuestro cuando lo tenemos, cuando existe para nosotros como capital o cuando es inmediatamente poseído, comido, bebido, vestido, habitado, en resumen, utilizado por nosotros. Aunque la propiedad privada concibe, a su vez, todas esas realizaciones inmediatas de la posesión sólo como medios de vida y la vida a la que sirven como medios es la vida de la propiedad, el trabajo y la capitalización. En lugar de todos los sentidos físicos y espirituales ha aparecido así la simple enajenación de todos estos sentidos, el sentido del tener. El ser humano tenía que ser reducido a esta absoluta pobreza para que pudiera alumbrar su riqueza interior (sobre la categoría del tener, véase Hess, en los Einnundzwanzig Bogen)”.

TRATA DE SERES HUMANOS Y TRABAJO FORZOSO

Tania García Sedano
Universidad Carlos III de Madrid.
tgsedano@der-pu.uc3m.es

Resumen

La Relatora Especial de Naciones Unidas sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud¹, incluidas sus causas y consecuencias, estima que actualmente en el mundo existen 27 millones de personas que son víctimas de alguna de las formas contemporáneas de esclavitud, entre las que se incluyen el trabajo forzoso y la servidumbre. También destaca que aunque los tiempos y las formas han cambiado, la esencia de la esclavitud subsiste en las economías modernas.

Con el auge de la trata desde el decenio de 1980, y sobre todo en el siguiente, ha resultado evidente que el trabajo forzoso, la trata de personas y otras secuelas de la mundialización exigían nuevos esfuerzos y una acción aunada.

Palabras clave

Trata de seres humanos, Trabajo Forzoso, Derechos Humanos

El derecho internacional y el Trabajo Forzoso.

Naciones Unidas ha adoptado una serie de instrumentos de derechos humanos que contienen normas y principios relacionados con el trabajo forzoso.

La Declaración Universal de Derechos Humanos, del año 1948, prohíbe la esclavitud y la servidumbre² y dispone que toda persona tiene derecho a la libre elección de su trabajo³. Estos derechos se desarrollan más detenidamente en otros instrumentos de las Naciones Unidas, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, de 1966⁴, y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, también de 1966⁵, la Convención sobre la esclavitud (1926), la Convención suplementaria sobre la abolición de la esclavitud, la trata de esclavos y las instituciones y prácticas análogas a la esclavitud (1956), la Convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada transnacional (2000), el Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños (2000), el Protocolo contra el tráfico ilícito de migrantes por tierra, mar y aire (2000), la Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1990), la Convención contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (1984), la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979), y la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (2006);

¹ ONU. Relatora Especial de Naciones Unidas sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud, incluidas sus causas y consecuencias, Sra. Gulnara Shaninian. 10 de julio 2009. P 14-16. A/HRC/12/21.

² Artículo 4.

³ Artículo 23 párrafo 1º.

⁴ Artículo 8.

⁵ Artículo 6 párrafo 1º.

Por su parte, en el contexto de la Organización Internacional del Trabajo, hemos de recordar particularmente, el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (nº 87), el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (nº 98), el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (nº 100), el Convenio sobre discriminación (empleo y ocupación), 1958 (nº 111), el Convenio sobre la edad mínima, 1974 (nº 138), el Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (nº 182), el Convenio sobre los trabajadores migrantes (revisado) 1949 (nº. 97), el Convenio sobre los trabajadores migrantes (disposiciones complementarias), 1975 (nº. 143), el Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, 2011 (nº. 189), el Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997 (nº. 181), el Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (nº. 81), y el Convenio sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (nº. 129), así como la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), y la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008).

En relación con el trabajo forzoso, debemos advertir que en la Convención de 1926 ya se incluyó una disposición tendente a limitarlo, aunque no a prohibirlo en términos absolutos. Se trata, del artículo 5 que, en primer lugar, reconoce que el trabajo forzoso puede llevar consigo condiciones análogas a la esclavitud⁶ y por otro, acepta el trabajo forzoso exclusivamente con fines de “*pública utilidad*” todo ello exhortando a las partes que se esfuercen en poner término al trabajo forzoso para otros fines que los exclusivamente de “*pública utilidad*”⁷.

El Convenio núm. 29 y el Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (nº. 105), figuran entre los instrumentos de la OIT más ampliamente ratificados en el ámbito internacional.

En 1998, la Conferencia adoptó la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo⁸, en virtud de la cual todos los Estados Miembros se comprometen a respetar, promover y hacer realidad cuatro categorías de principios y derechos, hayan o no ratificado los convenios conexos. Estos son: la libertad sindical y el

⁶ “Las Altas Partes contratantes reconocen que el recurso al trabajo forzoso u obligatorio puede tener graves consecuencias y se comprometen, cada una en lo que concierne a los territorios sometidos a su soberanía, jurisdicción, protección, dominio o tutela a tomar las medidas pertinentes para evitar que el trabajo forzoso u obligatorio lleve consigo condiciones análogas a la esclavitud.

Se entiende:

1. Que a reserva de las disposiciones transitorias enunciadas en el apartado segundo siguiente, el trabajo

forzoso u obligatorio no podrá exigirse más que para fines de pública utilidad.

2. Que en los territorios en los cuales el trabajo forzoso u obligatorio existe aún para otros fines que los de

pública utilidad, las Altas Partes contratantes se esforzarán en ponerle término tan pronto como sea posible, y que, mientras subsista ese trabajo forzoso u obligatorio, no se empleará sino a título excepcional, con una remuneración adecuada y a condición de que no pueda imponerse un cambio del lugar habitual de residencia.

3. Y que, en todo caso, las Autoridades Centrales competentes del territorio interesado asumirán la responsabilidad del recurso al trabajo forzoso u obligatorio.”

⁷ MCGEEHAN, M.L., “*Misunderstood and neglected: the marginalisation of slavery in international law*”, The International Journal of Human Rights, Vol. 16, No. 3, March 2012, p. 437. “ (...) forced labour is a flawed concept in law, which has consistently been manipulated to serve states’ interests. The purpose of its introduction was the facilitation of a form of state-sanctioned slavery in colonial Africa which would, in theory, be free of the abuses which characterised more egregious models of chattel slavery”.

⁸ Adoptada en 1998, la Declaración compromete a los Estados Miembros a respetar y promover los principios y derechos comprendidos en cuatro categorías, hayan o no ratificado los convenios pertinentes.

reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva⁹, la eliminación del trabajo forzoso¹⁰, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación¹¹. En ese sentido, todos los Miembros se comprometen “*a respetar, promover y hacer realidad, de buena fe*”.

Los textos normativos europeos de lucha contra la esclavitud laboral han seguido los itinerarios dibujados por los textos que a nivel global hemos apenas presentado. El hecho de que la mayor parte de los Estados miembros europeos hubiera ratificado esos instrumentos denominados a sí mismos como “universales”, ha facilitado el camino a las instituciones europeas, que se han limitado a transponer íntegramente lo dicho en ellos. Por ello, tanto el artículo 4 del Convenio para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales en vigor desde 1950, como el artículo 5 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea¹² en vigor desde enero de 2009, sólo introducen referencias expresas a la prohibición de este tipo de conductas en los Estados miembros, sin proceder a definir los comportamientos que bajo tales denominaciones han de considerarse ilícitos.

Ello supone que cuando el Tribunal Europeo de Derechos Humanos ha tenido que conocer de un asunto con trazas de esclavitud laboral –o cualquiera de sus formas–, haya debido recurrir a las tipificaciones contenidas en las Convenciones de Ginebra de 1929, 1956 y en los Convenios nº 29 y 105 de la OIT.

En contra de lo que pudiera pensarse Europa no está libre de esta lacra. El último de los informes aportados desde la Comisión Especial del Parlamento Europeo sobre delincuencia organizada, corrupción y blanqueo de capitales, con fecha de 26 de septiembre de 2013, indica que en el territorio de la Unión se estima en 880.000 el número total de trabajadores forzados¹³. Ello justifica, sobradamente, que la Unión adopte fuertes medidas que permitan erradicar la esclavitud de nuestras sociedades.

La Unión Europea ha aprobado la Resolución legislativa del Parlamento Europeo¹⁴ por la que se autoriza a los Estados miembros a ratificar, en interés de la Unión Europea, el Protocolo de 2014 del Convenio relativo al trabajo forzoso u obligatorio, 1930, de la Organización Internacional del Trabajo, en lo que respecta a las cuestiones relativas a la política social¹⁵.

En este momento España no ha ratificado varios instrumentos, fundamentales, para acabar con el trabajo forzoso:

- 1) El Protocolo nº 29 de 2014 relativo al Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930.

⁹Convenios núms. 87 y 98.

¹⁰ Convenios núms. 29 y 105.

¹¹ Convenios núms. 138 y 182.

¹² Por su parte, la *Carta Social Europea*, tanto en su versión de 1961 como en la de mayo de 1996, donde si bien no se menciona la esclavitud, la servidumbre ni el trabajo forzoso, sí alude a lo que debe considerarse como trabajo digno en sus artículos 1, 2 y 3.

¹³Texto disponible en <http://www.europarl.europa.eu/committees/es/crim/draft.reports.html>. accesible en marzo de 2014.

¹⁴ Resolución de fecha 8 de septiembre de 2015, sobre el proyecto de Decisión del Consejo por la que se autoriza a los Estados miembros a ratificar, en interés de la Unión Europea, el Protocolo de 2014 al Convenio relativo al trabajo forzoso u obligatorio, de 1930, de la Organización Internacional del Trabajo, en lo que respecta a las cuestiones relativas a la política social (06732/2015 – C8-0079/2015 – 2014/0259(NLE))

¹⁵ Proyecto de recomendación sobre el proyecto de Decisión del Consejo Documento 06732/2015 – C8-0079/2015 – 2014/0259(NLE).

2) El Convenio sobre los trabajadores migrantes (núm. 143), que solicita la adopción de medidas para suprimir los movimientos clandestinos de migrantes en condiciones abusivas¹⁶ y prevé que uno de los fines de estas medidas es permitir el enjuiciamiento de la trata de trabajadores¹⁷; adoptar medidas inmediatas y eficaces para conseguir su prohibición y erradicación.

3) El Convenio nº 189 sobre Trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos.

4) El Convenio nº 188 sobre el trabajo en la pesca.

Más allá de los Instrumentos específicos para terminar con el trabajo forzado, España, tiene adquiridas obligaciones positivas tendentes a garantizar un sistema que haga efectiva la prohibición contra el trabajo forzoso¹⁸ y ello en virtud de la jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos y de lo establecido por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en su Observación 18^o 19, sobre derecho al trabajo, hace eco de la necesidad de que los Estados combatan el trabajo forzoso y establece que una de las obligaciones que los Estados asumen al ratificar el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales es la de proteger a las personas bajo su jurisdicción para prevenir o eliminar las formas de trabajo forzoso que puedan darse entre particulares.

Trata de Seres Humanos y Trabajo Forzoso

Trata de seres humanos

La conducta típica que integra el delito de trata de seres humanos se corresponde con cada una de las fases del proceso movilizador que pueden producirse para la consumación del tipo²⁰.

La conducta se articula sobre acción, medios y finalidad de conformidad con los, ya mencionados, instrumentos internacionales²¹.

¹⁶ Artículo 3.

¹⁷ Artículo 5.

¹⁸ Sentencias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos Siliadin v Francia (2005) y Rantsev v. Chipre y Rusia (2010).

¹⁹ COMITÉ DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. El derecho al trabajo. Observación 18^o. (2006). E/C.12/GC/18.

²¹ La sentencia de la CAMARA FEDERAL DE APELACIONES DE LA PLATA, rta, de fecha 30 de octubre de 2008, en la Causa "E. M., G.. E. M., N. E. y E. M., M.C. s/ Infrac. Ley 26.364, establece: "*Es generalmente aceptado que la trata de personas es una forma de esclavitud (sexual o laboral) que involucra el secuestro, el engaño o la violencia. Las víctimas de trata suelen ser reclutadas mediante engaños (tales como falsas ofertas de trabajo u ofertas engañosas que no aclaran las condiciones en las que se va a realizar el trabajo ofrecido) y trasladadas hasta el lugar donde serán explotadas. En los lugares de explotación, las víctimas son retenidas por sus captores mediante amenazas, deudas, mentiras, coacción, violencia, etcétera, y obligadas a prostituirse o trabajar en condiciones infrahumanas. El Protocolo de las Naciones Unidas para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños es el instrumento que contiene la definición de trata de personas acordada internacionalmente. En Argentina, esta definición fue recogida por la ley 26.434, norma que también -como se dijo- introdujo nuevas figuras en el Código Penal.*"

La Directiva de 2011/36/CE²² al igual que hacía la sustituida Decisión Marco de 2002 establece que: “La captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, incluido el intercambio o la transferencia de control sobre estas personas, mediante la amenaza o el uso de la fuerza u otras formas de coacción, el rapto, el fraude, el engaño, el abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad, o mediante la entrega o recepción de pagos o beneficios para lograr el consentimiento de una persona que posea el control sobre otra persona, con el fin de explotarla”.

El núcleo básico del delito de trata de seres humanos se puede reducir²³ a una conducta que consiste en trasladar a una persona, anulando su voluntad, a otro lugar para someterlo a una explotación, sin que tengan que concurrir más aditamentos agravantes.

La trata de personas constituye un proceso, nunca será un delito aislado²⁴, así se deduce de las acciones incluidas en el concepto normativo de trata que no hace más que reflejar el sustrato criminológico de la misma, conforme al cual ésta encarna una conducta que se desenvuelve a lo largo del tiempo²⁵.

Dolo

En este delito el dolo habrá de abarcar no sólo las conductas típicas previstas sino también los medios comisivos exigidos. Por tanto sólo cabrá el dolo directo²⁶, pudiendo configurarse como un tipo de resultado cortado o mutilado en dos actos, según que sea el mismo sujeto u otro distinto el que vaya a llevar a cabo además de las conductas típicas de este delito, aquellas otras de materialización de los fines de explotación²⁷.

El dolo podrá ser inicial o subsiguiente²⁸, aunque inicialmente el sujeto no tenga intención de explotar, si con posterioridad el sujeto dirige su acción a la consecución de

²² Artículo 2.1.

²³ MARAVER GÓMEZ, *La trata de seres humanos*, en Díaz-Maroto y Villarejo (Dtor) *Estudios sobre las Reformas del Código Penal, operadas por las LO 5/2010, de 22 de junio, y 3/2011, de 28 de enero*. Pamplona. 2011, pp. 311-334, p. 318.

²⁴ Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. *Manual para la lucha contra la Trata de personas*. Nueva York, 2009. p 3.

²⁵ VILLACAMPA ESTIARTE, C. “El delito de trata de seres humanos. Una incriminación dictada desde el derecho internacional”. Navarra, Editorial Aranzadi- Thomson Reuters, 2010. p 410.

²⁶ *En el contexto del ordenamiento jurídico argentino encontramos*, D’ALESSIO, A. J (Director) y DIVITO, M (Coordinador) “Código Penal de la Nación. Comentado y anotado”, 2da edición actualizada y ampliada, tomo II, editorial La Ley, Buenos Aires, noviembre 2009, página 465. *„quienes afirman que: “con frecuencia se dice que, por contar con una exigencia subjetiva adicional, sólo resulta compatible el dolo directo...Sin embargo, creemos que ello no es razón para excluir las otras especies de dolo, ya que a diferencia de lo ocurrido con otras figuras (véase el art. 80, inc.1º, Cod. Penal, cuando exige la fórmula ‘sabiendo’ para el autor del parricidio), en ésta el elemento subjetivo va dirigido a otra finalidad –por eso la característica de ultraintención-, en este caso, a las distintas prácticas que constituyen explotación, pero no necesariamente a reforzar la trata en sí misma”.*

²⁷ SANTANA VEGA, D.M. “El nuevo delito de Trata de Seres Humanos” en *Cuadernos de Política Criminal*. Número 104, Época II, octubre 2011, pp. 79-108.

²⁸ MAYORDOMO RODRIGO, V. “Nueva regulación de la trata, el tráfico ilegal y la inmigración clandestina de personas”, en *Estudios Penales y Criminológicos*, vol. XXXI, 2011, p. 355.

cualquiera de los fines definidos en el precepto, se cometerá el delito aunque inicialmente no fuera ésta su voluntad.²⁹

Ya el Informe del Consejo General del Poder Judicial sobre el Anteproyecto de Código Penal de 2008 afirmaba: *“parece necesario que el tipo penal refuerce la vinculación dolosa de todas las conductas de tráfico de personas, de tal forma que el peso central de la conducta típica no recaiga en las acciones de captar, aloja, recibir o acoger sino, precisamente, en la de traficar con personas. La captación, transporte, traslado, acogida, recepción o alojamiento, a los que se refiere el Anteproyecto de 2008, deben ser descritas, por tanto, como formas concretas de traficar con personas”*.

La Directiva 2011/36/CE³⁰ obliga a los Estados miembros a adoptar las medidas necesarias para garantizar que sean punibles las conductas cuando se cometan intencionadamente.

Elementos subjetivos específicos.

El delito de trata de seres humanos es un delito de tendencia³¹ que requiere que las conductas alternativas señaladas, ejecutadas empleando los medios indicados, se realicen con cualquiera de las finalidades enumeradas. En otras palabras, al dolo exigido por el tipo penal debe sumársele la ultrafinalidad de explotación *“...el tipo requiere un elemento subjetivo distinto del dolo –una ultrafinalidad-, puesto que exige que la acción típica sea realizada ‘con fines de explotación’³²”*.

Maqueda y Copello³³ proponen el delito de trata como ejemplo paradigmático de norma mutilada en dos actos, al exigir que la acción descrita en el tipo se realice con el propósito de llevar una segunda conducta cuya posible ejecución daría lugar a otro delito; bastando que se realice la primera con intención de lograr la segunda para que el delito se consuma.

Todas las finalidades suponen la intención de utilizar a la víctima³⁴, ya sea en provecho propio o de un tercero³⁵. El artículo 177 bis no exige que el dominador o explotador sea el mismo tratante.

²⁹ Sentencia del Tribunal Supremo de fecha 1 de Diciembre de 2009.

³⁰ Artículo 2 párrafo 1.

³¹ VILLACAMPA ESTIARTE, C. “El delito de Trata de Seres Humanos, una incriminación dictada desde el derecho internacional”, pág 432, lo define como un delito de tendencia interna trascendente. Por el contrario QUERALT JIMÉNEZ, F. “Derecho Penal español. Parte especial”, pág 185, considera que nos encontramos ante un delito de tendencia interna intensificada. En el mismo sentido, DE LUCA, J.A “Artículos 145 bis y 145 ter” “Código Penal y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial” Tomo 6. Artículos 162/171. Parte Especial”. Ed Hammurabi, Buenos Aires, 2008. P 446.

³² D’ALESSIO, A. J (Director) y DIVITO, M.(Coordinador) “Código Penal de la Nación. Comentado y anotado”, 2da edición actualizada y ampliada, tomo II, editorial La Ley, Buenos Aires, noviembre 2009, página 466.

³³ MAQUEDA ABREU, M.L Y LAURENZO COPELLO, P.” El derecho penal en casos”. Valencia, Editorial Tirant lo Blanch, 3ª edición. 2011. Pág 90.

³⁴ SALINAS SICCHA, Ramiro. *Los delitos de carácter sexual en el Código Penal Peruano*. Jurista Editores. Lima, 2da edición, 2008, p. 349.

³⁵ Sentencia de District Court Zwolle, Neederlans, date 10 December 2009, Koolvis Case. En este supuesto se acusaba a 11 personas por trata de seres humanos. En él los tratantes de origen nigerianos, trasladaban a los Países Bajos como país de tránsito a niñas cuyo destino final era Italia o España donde

El artículo 177 bis opta, de conformidad con las normas internacionales y comunitarias, por describir tres modalidades específicas de trata y por hacerlo de forma alternativa en grupos diferenciados: "a) La esclavitud, servidumbre o prácticas similares, trabajos o servicios forzados, incluida la mendicidad. b) La explotación sexual, incluyendo la pornografía. c) La explotación para realizar actividades delictivas. d) La extracción de sus órganos corporales".

Basta, por tanto, que se acredite la existencia de uno de dichos fines para que el delito se produzca³⁶.

Por el contrario, si se llegara a acreditar la concurrencia de más de un fin, lo que puede ocurrir en los supuestos de trata de mujeres para la prostitución coactiva en los que se persigue su explotación sexual previendo la imposición de condiciones laborales patentemente abusivas-, ello no dará lugar a la apreciación de una pluralidad de delitos de trata³⁷.

En cuanto a las finalidades concretas de explotación inherentes al delito de trata tenemos que sostener que nos encontramos ante un tipo de peligro en relación con los intereses que resultarían efectivamente lesionados si la conducta de explotación se llevara a cabo.

En todo caso, estas modalidades de explotación comparten una nota común, describen situaciones en que la persona captada, transportada (...) es sometida a un trabajo o servicio en contra de su voluntad y sin que su consentimiento sea válido.

Como hemos visto el apartado a) del artículo 177 bis del Código Penal establece como finalidad del delito la imposición de esclavitud, servidumbre o prácticas similares, trabajos o servicios forzados, incluida la mendicidad.

Esta finalidad del delito de trata suele ser denominada por diversos actores como "trata con finalidad de explotación laboral". No podemos mostrar nuestra conformidad con este hecho.

eran explotadas sexualmente. Sin embargo todos los imputados fueron absueltos pues el tribunal consideró que no se podía probar el elemento subjetivo "de explotar sexualmente a las menores".

³⁶ Sentencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Posadas, expediente 11.024/08 "Arriola, Mario Francisco s/recurso de apelación, 30 de marzo de 2009: *"Finalmente, con relación a las alegaciones de la defensa en torno a que del informe médico de las niñas MSB y CB surgiría que ellas al momento del rescate se encontraban lúcidas, negando totalmente haber sido sometidas a abuso sexual alguno, por lo que constituiría una prueba desincriminante en la causa a criterio de la defensa, debemos hacer hincapié por un lado que la doctrina ha sido conteste en remarcar que el tipo penal bajo estudio no requiere la demostración de la efectiva explotación de la víctima sino que basta que el imputado haya tenido esa finalidad. De allí que no solamente resulten inconsistentes los planteos de la defensa, sino además controvertidos si se analiza el informe psicológico que arriba a la conclusión -luego de tres días de observación- de que las menores presentaban una situación de estrés post traumático debido a la gravedad de los hechos acontecidos que dejaron graves secuelas en el funcionamiento físico y psíquico de las menores."*

³⁷ FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO. Circular 5/2011 "Sobre criterios para la unidad de actuación especializada del Ministerio Fiscal en materia de extranjería en inmigración". Pág 20.

La explotación laboral se define como una violación de las normas laborales por las que se regulan los salarios y las condiciones de trabajo, higiene y seguridad. Lo que a primera vista no podemos identificar con las finalidades que contiene el apartado a) del artículo 177 bis.

En ese sentido, conviene destacar que esta finalidad debe ponerse en relación con todos los elementos del delito de trata. Una interpretación extensiva de esta finalidad hasta llegar al concepto de explotación laboral podría alejar el delito de trata de su carácter de delito extremadamente grave por constituir una flagrante violación de derechos humanos.

Daunís Rodríguez³⁸ critica el enfoque esclavista que utiliza el legislador en el marco de esta finalidad, por cuanto puede obstaculizar la persecución del delito respecto de las formas más modernas de explotación laboral.

Pese a la crítica, el enfoque del Código Penal es el que es y no podemos prescindir del mismo en atención al principio de legalidad penal y la proscripción de la analogía *in malam partem*.

Trabajo Forzoso

De acuerdo con la definición que figura en el Convenio nº 29³⁹, trabajo forzoso es *“todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente”*.

A continuación analizaremos cada uno de los elementos que integran la definición de trabajo forzoso, así por *“Todo trabajo o servicio”* se refiere a todo tipo de trabajos, servicios y empleos, en cualquier actividad, industria o sector, incluida la economía informal.

La *“amenaza de una pena cualquiera”* abarca una amplia gama de sanciones, incluidas tanto las sanciones penales como distintas formas de coacción directa o indirecta, como la violencia física, las amenazas psicológicas o el impago de los salarios. Una pena también puede ser una pérdida de derechos o privilegios.

La expresión *“se ofrece voluntariamente”* se refiere al consentimiento libre e informado de los trabajadores para entrar en una relación de trabajo y a su libertad para dejar su empleo en cualquier momento. Esta libertad puede verse denegada no sólo como consecuencia de una actuación de las autoridades, por ejemplo un instrumento normativo, sino también por iniciativa de un empresario o de la persona que lleva a cabo la contratación, por ejemplo a través de promesas falsas para convencer a un trabajador de que acepte un trabajo que, de lo contrario, no habría aceptado⁴⁰.

El Convenio núm. 105 sostiene *“la abolición inmediata y completa del trabajo forzoso u obligatorio”* en cinco casos concretos⁴¹:

“a) como medio de coerción o de educación políticas o como castigo por tener o expresar determinadas opiniones políticas o por manifestar oposición ideológica al orden político, social o económico establecido; b) como método de movilización y utilización de la mano de obra con fines de fomento económico; c) como medida de disciplina en el trabajo; d) como castigo por haber participado en huelgas; e) como medida de discriminación racial, social, nacional o religiosa”.

A este respecto se hace fundamental abordar dos cuestiones, la primera es que la ausencia de una definición clara y de una delimitación precisa entre situaciones vinculadas como son la trata y el trabajo forzoso, junto con el hecho de que las relaciones laborales no son estáticas, lo que hace que sea difícil describir el problema, identificar sus causas, así

³⁸ DAUNÍS RODRÍGUEZ, A. El delito de trata....P105.

³⁹ Artículo 2 párrafo 1º.

⁴⁰ OIT “Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso”. 8

⁴¹ Artículo 1 párrafos a)-e).

como capacitar a los agentes para reconocer los problemas y elaborar respuestas políticas y prácticas⁴².

La segunda, radica en el entendimiento del trabajo forzoso como un proceso que puede comenzar con el engaño y pasar a formas más directas de coerción⁴³. Esta idea es desarrollada por Skrivankova⁴⁴ que sugiere que "*hay un continuo de experiencias que van desde el trabajo decente a través de violaciones del derecho laboral menores y mayores, a la explotación extrema en la forma de trabajo forzoso*".

Delimitación entre Trabajo Forzoso y Trata de seres humanos

La relación entre trabajo forzoso y trata de personas sigue siendo objeto de análisis. El informe de la OIT "Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso⁴⁵" se centra en el análisis de esta realidad. La trata de seres humanos es un fenómeno estrechamente relacionado con el trabajo forzoso, aunque no idéntico.

Desde un punto de vista normativo, la Comisión de Expertos de la OIT⁴⁶ ha puesto de relieve la relación entre el Protocolo contra la trata de personas y el Convenio núm. 29, en ese sentido ha señalado que la definición de explotación del trabajo que figura en el Protocolo permite establecer un vínculo entre ambos instrumentos.

El trabajo forzoso constituye por un lado, una de las finalidades del delito de trata de seres humanos. Pero para que pueda ser subsumida en el tipo se exige que junto con esta finalidad concurren el resto de los elementos que constituyen el delito de trata, a saber, los verbos típicos y medios comisivos.

El trabajo forzoso, por otro lado, constituye una realidad autónoma pues no requiere la presencia de más elementos que la exigencia a un individuo de un trabajo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ha ofrecido voluntariamente.

La OIT⁴⁷ ha propuesto la siguiente tipología de trabajo forzoso presente en el mundo actual: esclavitud, secuestro, participación forzosa en proyectos de trabajo públicos, trabajo forzoso en agricultura y áreas rurales lejanas, trabajos domésticos en situaciones de trabajo forzoso, trabajo en condiciones de servidumbre, trabajo forzoso impuesto por militares, trata de personas para su explotación laboral y algunos trabajos en prisión y rehabilitación mediante trabajo.

Prevención del trabajo forzoso

El trabajo forzoso no existe *per se*, sino que es una manifestación extrema del fallo de un gran número de políticas, instituciones y mecanismos de aplicación. Por lo tanto, para

⁴² SKRIVANKOVA, K. *Between decent work and forced labour: examining the continuum of exploitation*. The Joseph Rowntree Foundation (JRF) commissioned this paper as part of its programme on forced labour, November 2010. P 1.

⁴³ ANDERSON, B. AND ROGALY, B. *Forced labour and migration to the UK*. London: Trades Union Congress. 2005.

⁴⁴ SKRIVANKOVA, K. *Between decent work and forced labour: examining the continuum of exploitation*. York, Joseph Rowntree Foundation, 2010. P 4.

⁴⁵ OIT. Informe IV (1). Conferencia Internacional del Trabajo 103.ª reunión 2014. "Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso". Pág 8.

⁴⁶ Véase el Estudio General de 2012, párrafo 297.

⁴⁷ OIT. Stopping forced labour, *Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. International labour conference 89th Session 2001. Report I (B).Geneva.

erradicar el trabajo forzoso y todas las prácticas conexas, es preciso abordarlo de una manera integral y coherente.

Las estrategias de prevención eficaces no deben dirigirse, exclusivamente, contra los síntomas del trabajo forzoso sino contra sus causas profundas⁴⁸. Esta postura goza de un amplio consenso en cuanto que elemento crucial para su erradicación sostenible.

El Protocolo contra la trata de personas los insta a los Estados que adopten medidas o refuercen las ya existentes a fin de mitigar factores como la pobreza, el subdesarrollo y la falta de oportunidades equitativas que hacen a las personas vulnerables a la trata⁴⁹.

Sin una prevención eficaz, la inversión en otras esferas de suma importancia, como la identificación de las víctimas, la protección y el cumplimiento de la ley, no será suficiente para resolver el problema, ya que nuevas víctimas ocuparán el lugar de las liberadas.

Por ello, aunque la responsabilidad principal a este respecto recae en las instituciones del Estado, es preciso que los interlocutores sociales como sindicatos y asociaciones empresariales sean instados, para que desarrollen su papel decisivo, a la hora de movilizar a empleadores y trabajadores de todo el mundo para alcanzar este objetivo.

Las medidas de prevención⁵⁰ que se proponen en los instrumentos de lucha contra la trata pueden dividirse, en general, en dos categorías. La primera tiene como objetivo reducir el riesgo de victimización de los individuos o grupos vulnerables, mientras que la segunda tiene por fin reducir la denominada «demanda» de determinados productos o servicios que podrían fomentar la explotación de personas, con fines sexuales o de trabajo forzoso, entre otros⁵¹.

En esta segunda categoría y de conformidad con la línea que ha apuntado el Comité de las Regiones en su Libro Blanco sobre la gobernanza a varios niveles (o la

⁴⁸ Artículo 2 apartado f) del Protocolo: "acciones para abordar las causas generadoras y los factores que aumentan el riesgo de trabajo forzoso u obligatorio".

⁴⁹ Artículo 9 párrafo nº 4.

⁵⁰ La Sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos de 16 de noviembre de 2009, dictada en el conocido como asunto "Campo Algodonero" estableció lo siguiente respecto de la obligación de prevenir las violaciones de derechos humanos: "La Corte ha establecido que el deber de prevención abarca todas aquellas medidas de carácter jurídico, político, administrativo y cultural que promueven la salvaguarda de los derechos humanos y que aseguren que las eventuales violaciones a los mismos sean efectivamente consideradas y tratadas como un hecho ilícito que, como tal, es susceptible de acarrear sanciones para quien las cometa, así como la obligación de indemnizar a las víctimas por sus consecuencias perjudiciales. Es claro, a su vez, que la obligación de prevenir es de medio o comportamiento y no demuestra su incumplimiento por el mero hecho de que un derecho haya sido violado".

⁵¹ El artículo 177 bis del Código Penal establece como finalidades propias del delito de trata: "a) La imposición de trabajo o de servicios forzados, la esclavitud o prácticas similares a la esclavitud, a la servidumbre o a la mendicidad. b) La explotación sexual, incluyendo la pornografía. c) La explotación para realizar actividades delictivas. d) La extracción de sus órganos corporales. e) La celebración de matrimonios forzados".

elaboración y gestión conjunta de políticas)⁵² se hace fundamental que en cada país los distintos actores y administraciones implicadas en la materia trabajen conjuntamente.

El Protocolo contra la trata de personas prevé que los Estados parte “*procurarán*” aplicar medidas tales como actividades de investigación y campañas de información y difusión, así como iniciativas sociales y económicas⁵³.

En relación con la exigencia de medidas para reducir la trata, el Protocolo contra la trata de personas insta a los Estados parte a que adopten o refuercen «medidas legislativas o de otra índole a fin de desalentar la demanda que propicia cualquier forma de explotación conducente a la trata de personas». Estas medidas podrán incluir “*medidas educativas, sociales y culturales*”, en particular mediante el recurso a la cooperación bilateral y multilateral⁵⁴. Las sugerencias más concretas planteadas con posterioridad a los Estados parte incluyen: adoptar medidas para reglamentar, registrar y otorgar licencias de funcionamiento a las agencias de contratación privadas; concienciar a los empleadores a fin de que velen por que sus cadenas de suministro estén exentas de trata de personas; hacer cumplir las normas y los reglamentos de trabajo por medio de inspecciones del trabajo y otras medidas pertinentes; proteger los derechos de los trabajadores migrantes; y adoptar medidas para desalentar la utilización de servicios prestados por víctimas de la trata.

El Convenio Europeo contra la trata incluye disposiciones en materia de prevención, entre ellas una que obliga a promover un enfoque basado en los derechos humanos y otra relativa a medidas específicas para reducir la vulnerabilidad de los niños a la trata⁵⁵. En relación con la «*demanda*», requiere, entre otras medidas, programas educativos para niños y niñas «*que subrayen el carácter inaceptable de la discriminación basada en el sexo*⁵⁶». Por su parte, insta a los Estados parte a que se planteen adoptar medidas para tipificar como delito la utilización, con conocimiento de dicha circunstancia, de los servicios de una víctima de la trata⁵⁷.

Otro nuevo aspecto abarcado por los Principios y Directrices recomendados del Alto Comisionado de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos es que todos los Estados ejercerán la debida diligencia para eliminar la participación o complicidad del sector público en la trata de personas⁵⁸. Consideramos imprescindible la adopción de medidas de sensibilización encaminadas a reducir la demanda de servicios prestados por víctimas de trabajo forzoso así como de trata ejecutada con esta finalidad⁵⁹.

⁵² Dictamen de Iniciativa Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la gobernanza multinivel, Comité de las Regiones, 18 y 19 de junio de 2009, CONST-IV-020, CDR 89/2009 fin. Tal como dispone la gobernanza multinivel consiste en “*la acción coordinada de la Unión, los Estados miembros y los entes regionales y locales basada en la asociación y destinada a elaborar y aplicar las políticas de la Unión Europea. La misma induce la responsabilidad compartida de los diversos niveles de poder en cuestión y se basa en todas las fuentes de legitimidad democrática y en la representatividad de los agentes implicados*”.

⁵³ Artículo 9 párrafo nº 2.

⁵⁴ Artículo 9.5.

⁵⁵ Artículo 5.

⁵⁶ Artículo 6.

⁵⁷ Artículo 19.

⁵⁸ Principio 6.

⁵⁹ Conferencia Internacional del Trabajo, 100.a reunión, 2011, Informe V, Administración del trabajo e inspección del trabajo, Quinto punto del orden del día, Párrafo nº 111. En los Estados Unidos, la Ley de

Las medidas propuestas en la Directriz 7, relativa a la prevención, incluyen informar a los migrantes potenciales de los riesgos, en particular la explotación y la servidumbre por deudas, así como de las posibilidades existentes de «*emigrar en forma legal y en condiciones que no sean de explotación*».

La Comisión de Expertos de la OIT ha destacado en sus comentarios a los Estados Miembros varias medidas preventivas concretas, entre ellas actividades de sensibilización para el público en general y medidas dirigidas a grupos vulnerables concretos, como los migrantes, los trabajadores domésticos y los que trabajan en la economía informal y los pueblos indígenas⁶⁰. Asimismo, ha insistido en el efecto disuasorio en los eventuales infractores de las sanciones penales por imposición de trabajo forzoso.

Para el cumplimiento de esta obligación caben múltiples posibilidades que en todo caso requieren un adecuado diagnóstico sobre el trabajo forzoso en España. Ciertamente pareciera que es una realidad que únicamente tangible allende nuestras fronteras pero aceptar esta premisa significará de facto el fracaso de cualquier actuación al respecto.

Coadyuvaría a la consecución del objetivo indicado que Gobierno del Reino España incardinase dentro de los instrumentos políticos, que analizaremos más adelante, campañas dirigidas a sensibilizar a la población y a informar sobre el fenómeno a través en los medios de comunicación social y digital ⁶¹.

Responsabilidad de las personas jurídicas

Transparencia en la Cadena de Suministro, adoptada por California en 2010 y que constituye una medida jurídica innovadora dirigida a las empresas, obliga a los grandes fabricantes y a los vendedores minoristas a revelar sus iniciativas para erradicar la esclavitud y la trata de personas de sus cadenas de suministro. La ley se suma así a las políticas estatales para educar a los consumidores «sobre cómo adquirir unos bienes producidos por empresas que gestionan de manera responsable sus cadenas de suministro» (artículo 2 (j)). Otra medida reciente adoptada en los Estados Unidos es el decreto ejecutivo núm. 13627, de 2012, destinado a prevenir la trata en los contratos federales y que obliga a revisar las directrices de adquisición federales para incluir prohibiciones sobre prácticas de contratación fraudulentas o engañosas, el cobro de tasas en concepto de contratación y la destrucción o la confiscación de los documentos de identidad personales. El decreto también obliga a determinados contratistas y subcontratistas federales que ofrecen servicios en el extranjero a mantener unos planes de cumplimiento para prevenir la trata de personas.

⁶⁰ Véase, por ejemplo, en el marco del Convenio núm. 29: Argentina – CEACR, observación, 2012, sobre la mejora de la inspección del trabajo para luchar contra la trata; Indonesia – CEACR, observación, 2012, sobre la regulación de la contratación de trabajadores migrantes; Myanmar – CEACR, observación, 2013, sobre actividades de sensibilización; Pakistán – CEACR, observación, 2012, sobre las medidas para atajar las causas de la servidumbre por deudas; Tailandia – CEACR, observación, 2012, sobre la protección de los pescadores migrantes. En el marco del Convenio núm. 169: India – CEACR, observación, 2012, sobre las medidas en beneficio de los pueblos tribales, incluida la educación, la formación y el empleo; Paraguay – CEACR, observación, 2012, sobre las medidas para prevenir el trabajo forzoso de los pueblos indígenas.

⁶¹ Son imprescindibles las medidas dirigidas a desalentar y disminuir la demanda, mediante campañas de información y concienciación, programas de educación e investigación, con la colaboración de la sociedad civil y del propio sector privado.

La Organización Internacional del Trabajo⁶² ha constatado que el 64% del trabajo forzoso adopta forma de explotación económica por agentes económicos no estatales.

En ese sentido, la citada organización internacional ⁶³estima que el 90 por ciento del trabajo forzoso se da actualmente en la «*economía privada*». Tres cuartas partes de este trabajo forzoso se concentran en actividades productivas como la agricultura, el trabajo doméstico, la construcción, la pesca y la fabricación, mientras que el resto implica la explotación sexual con fines comerciales.

Entendemos como inexcusable que se adopten medidas que hagan responsables a las empresas en la consecución de terminar con esta realidad⁶⁴. El Preámbulo del Protocolo vincula en ese contexto trabajo forzoso y competencia desleal⁶⁵.

Esa es la línea seguida por Naciones Unidas en los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos⁶⁶ que fueron elaborados por el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas.

Las empresas deben respetar los derechos humanos, eso significa que deben abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación.

Por un lado, la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos vincula a todas las empresas⁶⁷ independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura.

Por otro, la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionalmente reconocidos ⁶⁸ – que abarcan, como mínimo, los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En todo caso debemos entender que está incluida la proscripción del trabajo forzoso.

⁶² BELSER, P., COCK, M. Y FARHAD, M. ILO. (2005). *Minimum Estimate of Forced Labour in the World*, Ginebra.

⁶³ OIT “Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso”. Pág 2

⁶⁴ Artículo 2 apartado e) del Protocolo: “apoyo a los sectores público y privado para que actúen con la debida diligencia a fin de prevenir el trabajo forzoso u obligatorio y de responder a los riesgos que conlleva”.

⁶⁵ “Tomando nota de que la supresión efectiva y sostenida del trabajo forzoso u obligatorio contribuye a garantizar una competencia leal entre los empleadores (...)”.

⁶⁶ El Consejo de Derechos Humanos hizo suyos los Principios Rectores en su resolución 17/4, de 16 de junio de 2011.

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Ginebra y Nueva York.

⁶⁷ Principio rector nº 1 .

⁶⁸ Principio rector nº 12.

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos establecen los dos mayores pasos que las compañías deberían dar para garantizar que respetan los derechos humanos. En primer lugar, las empresas deberán establecer una política que articule su responsabilidad de respetar los derechos humanos. Dicha política sirve para hacer saber a los empleados, inversores y público en general, entre otros, que la mercantil se ha comprometido a respetar los derechos humanos. Incluso el proceso de creación de la política puede fomentar una mayor integración del principio de respeto por los derechos humanos en las prácticas y operaciones cotidianas de la empresa.

El segundo paso es el establecimiento de un “proceso de diligencia debida”, la diligencia debida es un proceso continuo mediante el cual las empresas pueden prevenir, mitigar y, en caso de que ocurran, remediar los impactos negativos, directos e indirectos, reales y potenciales, de su actuación sobre los derechos humanos. Este proceso diferirá entre las empresas en función de su tamaño, el alcance de sus impactos en los derechos humanos y su naturaleza y contexto operacional. Teniendo en cuenta que las etapas iniciales de cualquier actividad o relación comercial son determinantes para mitigar los riesgos de abusos en los derechos humanos, los Principios Rectores recomiendan emprender la diligencia debida lo antes posible.

En nuestro ordenamiento y en relación con el delito de trabajo forzoso por un lado, de conformidad con el Protocolo de la OIT, 2014, nº 29 consideramos que es preciso por un lado que se tipifique el delito de trabajo forzoso y por otro, que se contemple la posibilidad de que las personas jurídicas sean susceptibles de ser responsables criminalmente de trabajo forzoso y ello de conformidad con las reglas establecidas en el Código Penal⁶⁹. Para ello sería suficiente con la inclusión de una previsión que establezca la responsabilidad de las personas jurídicas para el delito de trabajo forzoso del mismo tenor que la contenida en el párrafo 7º del artículo 177 bis⁷⁰.

El objetivo de desarrollo sostenible nº 8 vincula trabajo decente y crecimiento económico y para su consecución el propio Banki Moon requirió el esfuerzo de la comunidad empresarial de todo el mundo.

Bibliografía

ABELLÁN HONRUBIA; V, “La protección internacional en los derechos humanos: Métodos internacionales y garantías internas”, en pp 29-58, en MEDINA, M. MESA, R Y MARIÑÑO, P, Pensamiento jurídico y sociedad internacional. Libro homenaje al profesor D. Antonio Truyol Serra, vol. I, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales-Universidad Complutense de Madrid, 1986, p-57.

ABELLÁN HONRUBIA “La responsabilidad internacional del Estado por la impunidad de las violaciones graves de derechos humanos”, en VVAA, *Contra la Impunidad. Simposio contra la impunidad y en defensa de los derechos humanos*, Barcelona, Icaria, 1998, pp 151-158.

ALCÁCER GUIRAO, MARTÍN LORENZO, M. Y VALLE MARISCAL DE GANTE, M (Coords) en *La trata de seres humanos: persecución penal y protección de las víctimas*, Edisofer, Madrid,

⁶⁹ TÍTULO II “*De las personas criminalmente responsables de los delitos*”, artículos 31 y siguientes.

⁷⁰ “Cuando de acuerdo con lo establecido en el artículo 31 bis una persona jurídica sea responsable de los delitos comprendidos en este artículo, se le impondrá la pena de multa del triple al quíntuple del beneficio obtenido. Atendidas las reglas establecidas en el artículo 66 bis, los jueces y tribunales podrán asimismo imponer las penas recogidas en las letras b) a g) del apartado 7 del artículo 33”.

ANDERSON, B. AND ROGALY, B. *Forced labour and migration to the UK*. London: Trades Union Congress. 2005.

ANDREES, B. *El trabajo forzoso y la trata de personas*. Manual para los inspectores del trabajo. Organización Internacional del Trabajo. 2009.

BELSER, P., COCK, M. Y FARHAD, M. ILO. *Minimum Estimate of Forced Labour in the World*, Ginebra. 2005.

BHABHA, J y ALFIREV, C. Identificación y derivación de las personas víctimas de trata a los procedimientos para la determinación de las necesidades de protección internacional. DIVISIÓN DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN INTERNACIONAL. PPLAS/2009/03, Ginebra. 2009. P 44.

COMITE DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. El derecho al trabajo. Observación 18°. (2006). E/C.12/GC/18.

CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 100.a reunión, 2011, Informe V, Administración del trabajo e inspección del trabajo, Quinto punto del orden del día.

Directrices del ACNUR de 2006 sobre aplicación de definición de refugiado a víctimas de trata de personas.

D'ALESSIO, A. J (Director) y DIVITO, M (Coordinador) "Código Penal de la Nación. Comentado y anotado", 2da edición actualizada y ampliada, tomo II, editorial La Ley, Buenos Aires, noviembre 2009, página 465.

DEFENSOR DEL PUEBLO. La trata de seres humanos en España: Víctimas invisibles. Informe de 2012. P 95.

DE LEÓN VILLALBA, Tráfico de personas e inmigración ilegal, Tirant lo Blanch, Valencia, 2003. P 80 y stes.

DE LUCA, J.A "Artículos 145 bis y 145 ter" "Código Penal y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial" Tomo 6. Artículos 162/171. Parte Especial". Ed Hammurabi, Buenos Aires, 2008. P 446.

FABREGA RUIZ, C. "Inmigración y Prostitución. Regularización, prohibición y lucha contra la trata. Una reflexión" en Diario La Ley nº 7291, 25 noviembre, año 2009.

GAATW, ALIANZA GLOBAL CONTRA LA TRATA DE MUJERES. Manual de Derechos humanos contra la trata.

MAQUEDA ABREU, M.L Y LAURENZO COPELLO, P." El derecho penal en casos". Valencia, Editorial Tirant lo Blanch, 3ª edición. 2011. Pág 90.

MCGEEHAN, M.L., "Misunderstood and neglected: the marginalisation of slavery in international law", The International Journal of Human Rights, Vol. 16, No. 3, March 2012.

MARAVÉR GÓMEZ, *La trata de seres humanos*, en Díaz-Maroto y Villarejo (Dtor) *Estudios sobre las Reformas del Código Penal, operadas por las LO 5/2010, de 22 de junio, y 3/2011, de 28 de enero*. Pamplona. 2011, pp. 311-334, p. 318.

MAYORDOMO RODRIGO, V."Nueva regulación de la trata, el tráfico ilegal y la inmigración clandestina de personas", en *Estudios Penales y Criminológicos*, vol. XXXI, 2011, p. 355.

OIT "Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso".

OIT ALTO AL TRABAJO FORZOSO, Papel de la administración del trabajo y la inspección del trabajo.

ONU. Relatora Especial de Naciones Unidas sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud, incluidas sus causas y consecuencias, Sra. Gulnara Shaninian. 10 de julio 2009. P 14-16. A/HRC/12/21.

PEARSON, E. "Trapped in the traffick" en *New Internationalist* n° 337. August 2001.

PEREZ ALONSO, E. Proyecto de investigación DER 2011-2576, *Formas contemporáneas de esclavitud*.

SÁNCHEZ TOMAS, J.M. "El delito de coacciones" en *Derecho Penal Español*, parte especial (II), director Francisco Javier Álvarez García. Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2011.

SALINAS SICCHA, Ramiro. *Los delitos de carácter sexual en el Código Penal Peruano*. Jurista Editores. Lima, 2da edición, 2008.

SANTANA VEGA, D.M. "La protección penal de las víctimas de la trata de seres humanos en el ámbito de la Unión Europea (Directiva 2011/36/UE)" en MIR PUIG, S y CORCOY BIDASOLO, M. (Dir.) en *Garantías Constitucionales y Derecho Penal*. Marcial Pons, Madrid, 2012.

SANTANA VEGA, D.M. "El nuevo delito de Trata de Seres Humanos" en *Cuadernos de Política Criminal*. Número 104, Época II, octubre 2011.

SERRA CRISTÓBAL, R. LLORIA GARCÍA, P. La trata de mujeres, de la represión del delito a la tutela de la víctima. Ministerio de Justicia, España, 2007.

SKRIVANKOVA, K. Between decent work and forced labour: examining the continuum of exploitation. The Joseph Rowntree Foundation (JRF) commissioned this paper as part of its programme on forced labour, November 2010.

TERRADILLOS BASOCO "Tráfico ilegal de inmigrantes" en *Derecho Penal, Sociedad y Nuevas Tecnologías*. ZUÑIGA, L. MÉNDEZ, C y DIEGO, M.D (Coords). Colex, Madrid, 2001.

OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Ginebra y Nueva York.

Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Manual para la lucha contra la Trata de personas. Nueva York, 2009.

ORTEGA GÓMEZ, M. "La trata de seres humanos en el derecho de la Unión Europea", p 1200, en BADÍA MARTÍ, A. PIGRAU SOLÉM A Y OLESTI RAYO, A (Coord). *La Unión Europea ante los retos de nuestro tiempo. Homenaje a la profesora Victoria Abellán Honrubia*, Volumen II. Marcial Pons, 2009.

ONU. Relatora Especial de Naciones Unidas sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud, incluidas sus causas y consecuencias, Sra. Gulnara Shaninian. 10 de julio 2009. P 14-16. A/HRC/12/21.

OIT. Stopping forced labour, *Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. International labour conference 89th Session 2001. Report I (B).Geneva.

OIT. Trata de seres humanos y trabajo forzoso como forma de explotación. Guía sobre legislación y aplicación. Programa especial de acción para combatir el trabajo forzoso, Ginebra, 2006.

OIT ALTO AL TRABAJO FORZOSO, Papel de la administración del trabajo y la inspección del trabajo. Párrafo n° 202: "Por la complejidad que entraña la detección, la investigación y el enjuiciamiento del trabajo forzoso y delitos conexos, se requiere una

estrecha colaboración entre las distintas entidades encargadas de la aplicación de la ley. Mientras que la función de las autoridades que vigilan el cumplimiento efectivo del derecho penal en lo referente a la lucha contra la trata de personas está firmemente establecida en muchos países, no siempre se reconoce o apoya la aportación crucial de las administraciones del trabajo y las inspecciones del trabajo para combatir el trabajo forzoso”.

ILO, 2009c). *Operational indicators of trafficking in human beings: Results from a Delphi survey implemented by the ILO and the European Commission*. Geneva.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/-/declaration/documents/publication/wcms-105023.pdf

OIT. Una alianza global contra el trabajo forzoso. Conferencia Internacional del Trabajo. Informe I (B). 93ª reunión, Ginebra, 2005.

OIT “Intensificar la lucha contra el trabajo forzoso”. Ginebra, 2013.

ILO Human Trafficking and Forced Labour Exploitation: Guidelines for Legislators and Law Enforcement in Anderson and Rogaly, 2005.

ROXIN, C. “Franz von Liszt und die Kriminalpolitische Konzeption des Alternativentwurfs” en *Strafrechtliche Grundlagenprobleme*, Walter de Gruyter, 1976.

UNDOC Colombia, Fiscalía General de la Nación Colombia. Datos situación Global Trata de Personas. 2013.

VILLACAMPA ESTIARTE, C. “El delito de trata de seres humanos. Una incriminación dictada desde el derecho internacional”. Navarra, Editorial Aranzadi- Thomson Reuters, 2010.