

APRENDIZAJES DESDE LA ACADEMIA SOBRE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



Editor del texto
Profesor Humberto Serna



Compilación de trabajos, Semillero de Investigación.
Grupo SUMAR, Centro de Investigación CIDE.
Medellín, junio de 2015.



FUMC
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO

www.fumc.edu.co ■■

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

Aprendizajes desde la Academia sobre las Pequeñas y Medianas empresas.

Primera edición (previa), 2015.

ISBN: 978-958-59061-7-4

© Autores (en orden de capítulos):

- Julián Rodríguez Soto
- Mario Arango Jaramillo
- John Arbeláez Ochoa
- Jorge Valencia Valencia
- Guillermo Loaiza Ospina
- Carlos Mario Londoño T.
- Ángela Monsalve Restrepo
- Humberto Serna Gómez

Autoridades académicas:

- Próspero José Posada Myer, Rector.
- Oscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo.
- Franczy Pérez Franco, Vicerrectora Académica.
- Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Educación Abierta y a Distancia-Virtual.
- Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Catalina Pineda Guarín, Decana (E) de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Nelson Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial -CIDE-.

Revisión de textos:

- Erica Janet Agudelo
- Ceballos

Diagramación:

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

CONTENIDO

PRÓLOGO	4
PARTE I	9
CAPÍTULO 1	10
<i>Caracterización de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas en Colombia. ...</i>	10
<i>Julián Ricardo Rodríguez Soto</i>	
CAPÍTULO 2	42
<i>La Famiempresa Popular: un modelo alternativo de gestión empresarial.</i>	42
<i>Mario Arango Jaramillo</i>	
CAPÍTULO 3	71
<i>La Ética: capital intangible y factor competitivo de las empresas.....</i>	71
<i>John Arbeláez Ochoa</i>	
CAPÍTULO 4	103
<i>La Responsabilidad Social Empresarial: una herramienta de gestión organizacional centrada en la gente.....</i>	103
<i>Jorge Augusto Valencia Valencia</i>	
CAPÍTULO 5	131
<i>Reconocimiento y revelación del impacto ambiental en los Estados Financieros de las Pymes del sector industrial de la ciudad de Medellín. Aproximación inicial..</i>	131
<i>Guillermo E. Loaiza Ospina</i>	

CAPÍTULO 6	141
<i>El proceso de internacionalización de las Pymes colombianas. Un análisis a partir del planteamiento de la Teoría de Juegos.</i>	141
<i>Carlos Mario Londoño Toro</i>	
PARTE II	166
CAPÍTULO 7	167
<i>La Gestión Humana en las Pymes: importancia y retos para la competitividad. .</i>	167
<i>Ángela Inés Monsalve Restrepo</i>	
CAPÍTULO 8	189
<i>Equipos de Mejoramiento Continuo.</i>	189
<i>Humberto Serna Gómez</i>	
CAPÍTULO 9	261
<i>Gerencia de Clientes: una estrategia de mercadeo relacional.</i>	261
<i>Humberto Serna Gómez</i>	

PRÓLOGO

En la construcción de redes de conocimiento, el aprendizaje en equipo es un factor fundamental para su integración y consolidación. Este es el espacio ideal para compartir experiencias, repensar aprendizajes, encontrar nuevas visiones sobre problemas comunes o desconocidos.

Justamente, ante lo expuesto, el trabajo académico que aquí se presenta a la comunidad empresarial, es el producto de un Semillero de Profesores de la Fundación Universitaria María Cano, que durante un año reflexionó y compartió su aprendizaje sobre las características del sector y de algunas áreas de gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas –Pymes-, objeto de la reflexión.

Como lo afirma el Profesor Julián Rodríguez Soto, autor del Capítulo I, “La imperiosa necesidad de los países en vía de desarrollo de interactuar en economías de escalas y de obtener una mayor representatividad en el escenario mundial, ha generado un interés desbordado por incentivar la creación de empresas, desde luego América Latina es una de las regiones del mundo donde más se presenta este fenómeno.”

En Colombia, el Estado y muchos entes gremiales que surgieron a inicios de los años 80, concebían una economía dinámica, con menos intervencionismo y con más oportunidades en términos de mercados y empleo; el papel de entes gremiales como la Federación Nacional de Comerciantes –FENALCO-, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-, y de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio –CONFECÁMARAS-, fue fundamental en este proceso. Casi de la mano de ellas, apareció el emprendimiento como una tendencia mundial que coadyuvaría a fortalecer el actual modelo económico del país. Según fuentes de Doing Business (2012) y El Global Entrepreneurship

Monitor –GEM- (2013), el país ostenta el cuarto lugar en tasa de creación de empresas para Latinoamérica y es catalogado como el tercer país, seguido de Perú y Chile, para hacer negocios en la Región. Se precisa además, que en la actualidad, “las MiPymes representan 94.5% de las empresas del país y generan el 60% de empleo formal según informe de FEDESARROLLO 2013.”

La Fundación Universitaria María Cano, tiene como uno de sus referentes estratégicos, el estímulo al espíritu empresarial y el emprendimiento, siendo su énfasis y distintivo principal, la pequeña y mediana empresa. Esta institución, quiere convertirse en referente de estímulo al emprendimiento en este sector de la economía nacional, y por ello, el apoyo brindado a este espacio de reflexión estratégica de un grupo de sus profesores de planta.

Este trabajo de pensamiento conjunto, se presenta en dos grandes partes: la primera, en su primer capítulo, dedicada a un entendimiento del sector de la pequeña y la mediana empresa, sus características diferenciales y los retos gerenciales que le impone el entorno, cada vez más abierto y competitivo. Se inicia, con una caracterización de las micros, pequeñas y medianas empresas en Colombia, como marco de referencia, no solo para entender su importancia como motor de la economía nacional, su contribución al PIB nacional y su capacidad de generar empleo, sino también como la gran alternativa para el emprendimiento en un nuevo modelo: el de la economía simbólica de los servicios, donde creatividad, innovación e imaginación sobre nuevas oportunidades de iniciativas de negocios, no tiene límites.

Seguido, el segundo capítulo sobre la Famiempresa Popular como un modelo alternativo de gestión empresarial, un amplio contexto de oportunidades; es un fenómeno desconocido e insuficientemente valorado. En este, se hace un análisis profundo de este fenómeno empresarial que invita a la reflexión sobre el aporte de

la economía popular en la generación de empleo, el bienestar de muchas familias, y su aporte a la economía nacional.

En el tercer capítulo, la disertación gira en torno al inmenso mundo de oportunidades de negocios que no puede ser un universo donde todo vale, los principios, valores y por lo tanto, la ética en el comportamiento empresarial y de sus directivos, y el capital humano que las integran, deben convertirse en un capital intangible y un factor competitivo y diferenciador de la Pequeña y la Mediana Empresa de hoy y del futuro. Un análisis profundo sobre la ética empresarial como factor de competitividad, es el objetivo central en esta reflexión desde la academia, sobre las Pymes. Hacer un llamado, para que los principios éticos inspiren la gestión, es un pedido de regreso a lo básico, como fundamento del emprendimiento empresarial. La responsabilidad social, hoy preocupación de la gran empresa, tiene que permearla, como un compromiso ético de este modelo empresarial frente a la sociedad y los grupos de referencia.

En concordancia con lo anterior, el capítulo cuarto invita a la reflexión profunda sobre la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, tema de vanguardia empresarial y social, imperativa para que las empresas compartan valor con todos sus grupos de referencia. Cuando se habla de RSE y de los temas ambientales, hay gran preocupación por la inversión que ellos representan y su impacto en los estados financieros de las empresas, razón por la que a partir de un caso de empresa en Medellín, se analiza, en el capítulo quinto, desde el punto de vista contable, el impacto real en las finanzas de las empresas, situación que viven todas las empresas en el mundo, independiente de su tamaño.

Finalizando la primera parte, el lector se adentrará en la observación de cómo tanto el desarrollo como el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, consciente o informalmente, no han estado ausentes del proceso de internacionalización. La dinámica de los negocios, ocurre en una economía y un

mercado global. De manera, que entender la dinámica de esa economía y sus reglas de juego, debe ser una tarea pedagógica que llegue a este importante sector de la economía nacional, y precisamente el capítulo sexto presenta un marco teórico de este proceso, e ilustra con ejemplos las etapas y requerimientos de un proceso de internacionalización. Nuevamente, independiente del tamaño del negocio y sus complejidades, la internacionalización es un proceso que llegó para quedarse.

Ahora bien, como abordaje de la segunda parte de este trabajado, se encuentran las metodologías y prácticas de gestión que las PYMES deberían incorporar en la administración de sus empresas, para asegurar las ventajas comparativas y competitivas que les exige e impone el entorno empresarial actual, en mercados dinámicos y altamente competidos. Las metodologías y prácticas gerenciales que en este se presentan, han sido incorporadas con mucho éxito en grandes empresas, y en el caso de Pequeñas y Medianas empresas, al igual que Mipymes, en su escala y complejidad, las han adaptado a sus gestiones organizacionales, sin que ésta sea una práctica generalizada en el sector.

Conforme con lo citado, el capítulo siete habla sobre la gestión del talento humano, la calidad de los productos y los servicios, la satisfacción y gerencia de los clientes, los cuales no deben estar ausentes de la gestión de cada negocio, independiente de su tamaño, cobertura o presencia local, regional, nacional o internacional. Por ello, desde la academia proponemos que las pequeñas y medianas empresas, incorporen en sus prácticas gerenciales, la gestión humana como un diferenciador no copiable, que asegure la satisfacción de los colaboradores y clientes internos de la organización.

Ya en el capítulo octavo, en cuanto a los Equipos de Mejoramiento Continuo como una estrategia, hacen de la calidad una cultura, una estrategia de mercadeo interno; además, se imponen como una práctica diferenciadora de las Pymes. Al

igual que al cliente interno, el externo o consumidor final, debe ser un centro estratégico en la gestión; conocerlo, identificar sus expectativas y aspiraciones, satisfacer sus requerimientos, son un compromiso y un imperativo de toda la organización.

Por último, el capítulo nueve, presenta una metodología para la Gerencia de Cliente que vincula los retos y ostensibles desafíos de un mercado y unos clientes ahora diferenciados con respecto al pasado, y donde la confianza del cliente, será el resultado de una relación de largo plazo, rentable y generadora de valor tanto para él como la empresa. Bajo esta consideración, se describen cómo las teorías del mercadeo tradicional y del servicio al cliente, se han transformado con el fin de responder a las realidades actuales del mercado.

Al analizar conjuntamente los Factores Empresariales -objetivo de la primera parte-, con los tres capítulos que integran la segunda parte, Satisfacción del Cliente Interno y Externo, los Grupos de Mejoramiento Continuo como una Estrategia para hacer de la calidad una cultura, se convierten en los pilares básicos de una cultura de gestión que genere rentabilidad y valor para todos los grupos de referencia que participen en la administración y en los resultados de las empresas de este importante sector empresarial de la economía nacional.

PARTE I

CAPÍTULO 1

**Caracterización de las Micros, Pequeñas y Medianas
empresas en Colombia.**

Por
Julián Ricardo Rodríguez Soto

CARACTERIZACIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA.

Nacimiento y Evolución de la Cultura Emprendedora en el país.

El emprendimiento y la creación de empresas en Colombia son relativamente nuevos, aún más, si se hace una comparación con Europa y Norte América, continentes que han sido referentes mundiales en temas de fomento, desarrollo industrial, empresarial y organizacional: lo que sí es similar, es la manera cómo la evolución y el fomento empresarial han presentado sus avances, cambios y transformaciones en el país.

En los países del primer mundo, las empresas, sin importar el tamaño, surgieron de una ruptura entre los procesos agrícolas, la producción fabril y artesanal de la época del medioevo. La llegada del renacimiento produjo una pasión desbordada del hombre por el conocimiento y la ilustración, trajo consigo los avances y desarrollos científicos, estimulando al hombre a crear nuevas cosas; sin lugar a dudas, la ruptura del modelo dogmático, teológico y filosófico instaurado por la religión católica que mantuvieron durante siglos a la sociedad sumergida en el oscurantismo contribuiría de forma tangible con el desarrollo industrial y empresarial de la época.

Estos fenómenos de orden filosóficos, sociales y culturales, dieron origen a la revolución industrial en Europa; las máquinas, los cambios en los métodos de producción, los avances en los medios de transporte, la búsqueda desmedida de nuevos mercados y los procesos expansionistas en este continente, generaron cambios en la dinámica empresarial y productiva, desde luego que la empresa hasta la fecha artesanal, también es susceptible a estos cambios.

Teóricos como Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, son referentes de los rápidos avances en la dinámica productiva y empresarial de la época, ellos desde diferentes perspectivas hicieron aportes que a la fecha son válidos y se mantienen vigentes; teorías como la división del trabajo y la especialización, los salarios a destajos para incentivar la producción y la organización y estructuración empresarial, dan cuenta de la evolución y la influencia de la industrialización en la empresa. Asimismo, otro elemento que contribuyó notablemente con el desarrollo industrial, específicamente en los Estados Unidos, fueron los diferentes episodios de guerras en Europa, esto produjo una migración rápida de la industrialización a Norte América, convirtiéndola en potencia productiva y empresarial del mundo.

Para el caso de la empresa en Latinoamérica y Colombia, país que nos ocupa, son muy pocas las diferencias, al igual que en el modelo europeo, tuvo sus orígenes en la época de la conquista, la llegada de los españoles trajo consigo desarrollos en temas de producción agrícola, avances en los métodos para la explotación de los recursos naturales y mejoras en los modelos organizacionales y jerárquicos instituidos a la fecha; al igual que el caso europeo, la influencia del Catolicismo marcó un referente social que poco contribuyó al desarrollo empresarial. Por el contrario, produjo un retraso, limitando a toda Latinoamérica al aprovechamiento máximo de sus recursos.

El poder hegemónico de los españoles y la fuerte influencia del catolicismo, produjo un rezago en el desarrollo productivo y empresarial limitando a muchos países de Sur América a un modelo de producción agrícola que se encargara de las necesidades de consumo de los habitantes lejos de las posibilidades de crecimiento y la explotación de los recursos naturales que fue expropiada de forma inequitativa; esto fue el detonante de las batallas y los procesos separatistas que culminaron con el fin del dominio español sobre el territorio nacional.

Por lo anterior, se puede evidenciar que la creación de empresa, la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial en el país y Latinoamérica, son relativamente nuevos; en el país, data de principios del siglo XIX, en sus inicios el desarrollo empresarial se fundamentó en la agricultura y las empresas que datan de esta época y que aún se mantienen son muy pocas. Sin embargo, son referentes importantes de la economía actual.

Es preciso citar que en sus inicios, el empresariado tuvo su origen en la colonización y expansión antioqueña, referentes como el Grupo Empresarial CORONA dedicada a la fabricación de loza y vidrio que datan de 1880; empresas como POSTOBON, que inició operación entre los años 1900-1904, como una organización pequeña dedicada a la producción de refrescos de forma industrial y la Compañía Nacional de Chocolates, que surgió de una agremiación de pequeños productores cacaoeros en el año de 1920, son sin dudas, algunos referentes del reciente origen de la dinámica empresarial del país.

Estos referentes también tiene una particularidad que aún se mantiene en la consolidación del tejido empresarial del país y que le ha generado un total interés en la importancia que representa para el emprendimiento y para estimular las ideas de negocios, todas las empresas, sin importar el tamaño de hoy, han iniciado como pequeñas; esto puede parecer un factor irrelevante, pero denota cómo ha sido el comportamiento y la dinámica empresarial del país.

Estas particularidades en la taxonomía empresarial del país, se han mantenido vigentes cuando se analiza la historia económica de Colombia en las últimas décadas, y son evidentes dos aspectos: en primer lugar, no hay nombres nuevos entre las empresas más grandes del país, con excepción de las de capital extranjero; y, en segundo lugar, no hay exportaciones nuevas exitosas entre los principales productos nacionales, los más recientes datan de varias décadas y no hay mucho que destacar en términos de valor agregado (Cruz, 2009).

Al iniciar la década de los 80, es que toma importancia el concepto de emprendimiento y el fomento de la pequeña y mediana empresa en el país, de manera, que para algunas personas el emprendimiento es considerado un concepto nuevo; sin embargo, esta característica como tal siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. El emprendimiento es la capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Ser emprendedor requiere de habilidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década es el resurgimiento del modo cómo se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas (Jaramillo, 2008).

Por estas razones, es que desde hace más de medio siglo, el Estado ha venido implementando estrategias que en muchas ocasiones se han convertido en leyes, actos legislativos y concordatos, con el fin de apoyar el emprendimiento, promover empresas nacientes y lograr la formalización de modelos de negocios preexistentes. En tal sentido, Muñoz (2006) cita:

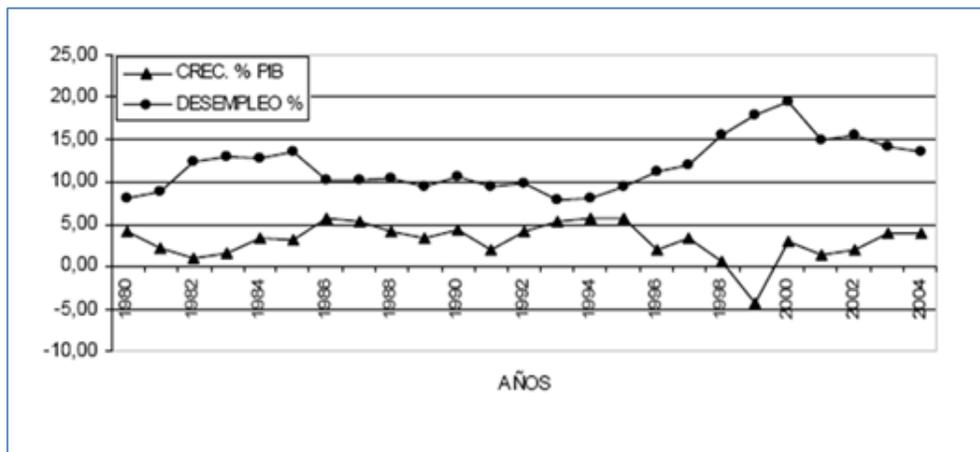
“Los siguientes antecedentes: en 1930. Los primeros ejemplos de emprendimiento en Colombia son los Inmigrantes; en 1948, El SENA, el emprendimiento y la formación; en 1982, Primeros centros de Desarrollo Empresarial; en el 2004, Ley 905 de Mipymes y en el 2006, la Ley de emprendimiento 1014.” (p. 4)

Pero sin lugar a dudas, uno de los episodios del país que contribuyó para que el Estado, la academia y las agremiaciones centraran todo su interés en el emprendimiento, dinamizando la creación de Micro, Fami, Pequeñas y Medianas unidades productivas. y hoy estén trabajando para fortalecer este tejido empresarial, Tuvo origen en la crisis económica de inicio del milenio. Para ampliar un poco más sobre los efectos de la apertura económica; se mencionan algunos apartes puntuales del artículo denominado, Apertura Económica en Colombia y el Sector Externo (1990-2004).

Según (Najar Martínez, 2006), esboza textualmente:

“La experiencia Colombiana de apertura económica muestra que en los años 90 se presentó un déficit en cuenta corriente de balanza de pagos, cuya consecuencia fue la disminución de las posibilidades de crecimiento, ya que a pesar de un auge al inicio de éste proceso, la economía decayó sustancialmente; el sector agrícola se vio afectado por la apertura de mercados al igual que el sector industrial, que debido al proceso mostró estancamiento por la invasión de mercados externos y competencia de precios relativos, conduciendo a que pequeñas y medianas empresas asumieran altos costos administrativos y tributarios, causando insostenibilidad financiera y administrativa, lo que llevo entre otros factores a despedir empleados y parar su producción nacional, contribuyendo con las altas a tasas de desempleo que a finales de la década alcanzaron el 18%, avivando el malestar social generalizado por asignación de recursos, que combinadas con políticas para combatir los altos índices de inflación y manejo macroeconómico aletargaron un mayor crecimiento de la economía nacional. (Ver gráfico. Colombia. Crecimiento del PIB y Desempleo 1980 - 2004).”

Figura 1. Colombia: Crecimiento del PIB y desempleo 1980 – 2004.



Fuente: DANE, Banco de la República, Superintendencia Bancaria. Najar, 2006.

Esta serie de situaciones como el desempleo, la baja credibilidad de los mercados extranjeros, la débil balanza de pagos y la crisis del agro, motivaron al Estado para

que centrara todo su interés en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – MIPYMES-.

Igualmente, (Muñoz Guerrero, 2006), plantea:

“La problemática social que se vivencia en el país y que es discutida en el VI encuentro nacional de emprendedores en Colombia, determinando que: más de 6 millones de colombianos viven en extrema pobreza; no existe una política nacional que aglutine un sistema de emprendimiento; La formación de emprendedores deja un vacío técnico en la elaboración de proyectos; acompañamiento para elaborar planes de negocio; acceso a recursos financieros; conformación de redes; falta de innovación y base tecnológica y Planeación estratégica y cultura del crédito y ahorro.”
(p. 4)

Lo anteriormente planteado, en términos del origen de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, como también se pueden encontrar en múltiples textos como MIPYMES por su sigla, ha sido producto de cambios en la estructura del Estado. Históricamente, el país tuvo una connotación centralista, siendo este el mayor empleador del país, y además el mayor consumidor de productos de bienes y servicios; al respecto, (Ortega Súescun, 2012), describe el factor que más cobra relevancia y tal vez la justificación más importante:

“El Estado Colombiano es el mayor empleador, siendo los cargos de las entidades públicas los empleos más buscados por los ciudadanos en todos los niveles en atención a la llamada estabilidad laboral. La regulación del acceso y permanencia en empleo público se encuentra en “Ley 909 del 2004”, que reglamenta la carrera administrativa y el funcionamiento de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), como ente que regula y supervisa el ingreso y movilidad dentro del servicio público.”
(p. 5)

Esto no solo conllevó al diseño de políticas estatales y gremiales que incentivaron el emprendimiento, sino que también son una muestra tangible y evidente de la

iniciativa de los Colombianos para afrontar episodios como el desempleo, el subempleo y la baja oferta laboral; temas, que contribuyeron al origen del tejido emprendedor, fundamentado en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y que además son evidencia del empuje y la creatividad de todos los colombianos.

Por ello, en tiempos recientes la atención sobre el emprendimiento en diferentes esferas de la sociedad, ha tenido un crecimiento vertiginoso por cuanto representa una opción de desarrollo económico y social para los países que logran concretar las iniciativas emprendedoras y convertirlas en empresas perdurables. Así, tanto la Academia como el Estado, y algunas organizaciones de origen privado, han concretado iniciativas para hacer del emprendimiento una opción de vida, especialmente en un país como Colombia donde los índices de desempleo crecientes parecen no tener freno. La formación del espíritu empresarial es fomentada por los programas o iniciativas de emprendimiento, los cuales tienen como objeto acompañar y asesorar a los nuevos emprendedores desde el momento en que se genera la idea de negocio hasta la consolidación de una nueva empresa (Peraza Torres, 2010).

Desde luego, que la desmedida sobre exposición de la cultura emprendedora, ha traído algunos inconvenientes que están asociados especialmente a la alta tasa de informalidad de América Latina y el país, bajos niveles de productividad y generación de empleo de baja calidad; al respecto, el Banco de Desarrollo de América Latina, en su reporte de economía y desarrollo 2013 titulado “Emprendimientos en América Latina, desde la subsistencia hasta la transformación productiva”, presentó algunas caracterizaciones de la influencia que el emprendimiento causa sobre la productividad en la región, una de ellas: “Un reflejo de la baja productividad de las economías de América Latina es la estructura del tamaño de las empresas en la región, donde abundan las firmas pequeñas”.

Cada uno de estos referentes teóricos e investigativos, dan cuenta del origen y la evolución del emprendimiento en el país, desde luego que estos avances también responden a necesidades de la época, por ejemplo, en los años 70 la implementación del modelo económico fundamentado en la sustitución de las importaciones, promovido por la Comisión Económica para América Latina - CEPAL-, y ejecutado en el gobierno del Presidente Carlos Lleras Restrepo; dinamizó la oferta de empleo, estimuló el consumo y promovió la creación de empresa, inicialmente desde el Estado, con ejemplos como SOFASA-RENAULT, Acerías Paz del Rio y algunas instituciones de fomento estatal como el desaparecido Instituto de Crédito Territorial –ICT-, que fue el encargado de incentivar en los colombianos la compra de vivienda.

Los datos antes mencionados en su conjunto, son los que indican cómo se originó y los cambios estructurales, legales y procedimentales que ha traído la cultura del emprendimiento en Colombia y en Latinoamérica; históricamente, todos los esfuerzos por incentivar el emprendimiento en el país son de orden gremial y han sido una respuesta a una dinámica de cambios globales. Estas dinámicas en toda Latinoamérica, lograron impactar significativamente la cultura emprendedora en el país y por tanto, son un estímulo para continuar apoyando a una de las mayores fuentes de transformación productiva y empresarial en el país como son las Micro, Pequeña y Mediana Empresas del país –MIPYMES-.

La Política Estatal de Promoción a las MIPYMES.

Ningún habitante del país debe desconocer los grandes esfuerzos, los avances estratégicos, el despliegue legislativo y el liderazgo de la academia y las agremiaciones, con el fin de promover la cultura de incubación de negocios, la creación de empresas y la conformación de un ecosistema emprendedor en el país; pero también hay que identificar las falencias y consecuencias que la cultura emprendedora ha traído en términos de formalización empresarial–laboral y

competitividad en Colombia, y algunos países de Latinoamérica como Ecuador, Perú, Bolivia, México, Honduras, entre otros.

A diferencia de la política de emprendimiento empresarial de Europa y Norte América, que en su esencia es el fundamento del modelo adoptado por los gobiernos centrales en Latinoamérica y de Colombia, la disparidad está asociada a temas de baja productividad; las empresas nacientes o unidades emprendedoras están altamente focalizadas en sectores como el comercio y los servicios, que son una fuente generadora de empleo informal. Muchas de estas empresas hacen pocos procesos de transformación industrial y sus posibilidades, o capacidad exportadora, son muy bajas.

Lo anterior, evidencia claramente que el emprendimiento desde su concepción hasta la fecha, presenta índices bajos de productividad; además, en temas de formalización laboral, el país está en deuda. Las grandes compañías han desmejorado las condiciones laborales, específicamente en términos salariales y de contratación, adicionalmente, la posibilidad de que los trabajadores se agremien o se sindicalicen a la fecha es inferior al 3%. Todas estas condiciones terminan convirtiéndose en caldo de cultivo para la gestación de empresas. Frente a tal aspecto, el Economista y Jefe de Investigaciones del BID, Eduardo Lora, sostiene que cuando las condiciones laborales se ven sensiblemente afectadas, los empleados con mayor iniciativa ven en el emprendimiento y la creación de Micro, Pequeña y Mediana empresas –MIPYMES-, una oportunidad para mejorar las condiciones de independencia y autonomía empresarial.

Al hacerse una revisión histórica de los programas de gobiernos, se observa que en el pasado solo se incluía el tema de creación de empresas asociado a emprendimiento, específicamente la década de los 90 y principios del 2000, la preocupación por estimular el emprendimiento fue el eje central de la estrategia productiva y empresarial del país; en la actualidad, el reto es mayúsculo, consiste,

en continuar robusteciendo el ecosistema de emprendimiento en el país y fortalecer una política de formalización empresarial.

De otro lado, con el fin de disminuir los altos índices de desempleo en el país, el Estado ha centrado su interés en las MIPYMES para promover la constitución, normalización y legalización de este grupo de empresas. Igualmente, a través de sus entes legislativos, formuló un grupo de medidas reglamentarias, entre ellas: la Ley 78 de 1988, la Ley 590 del 2000, la Ley 905 del 2004 y la ley 1014 del 2006; esta normativa, constituye una ruta expedita y flexible para los nacientes empresarios y contribuye con la generación de nuevos empleos, puesto que este grupo empresarial representa una fuente sustancial de empleo (Castaño Rios, 2008).

Estas medidas junto con el acompañamiento de la Cátedra de Creación de Empresas con Impacto Nacional y Futuro Internacional –CEINFI- (creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), serían las encargadas de promover toda la cultura emprendedora en el país; desde luego, y tal como se citó al inicio, el emprendimiento es casi innato en el ser humano en razón a la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y el deseo por obtener riqueza. De tal manera, que la política estatal que promueve el emprendimiento, es fundamental para generar y promover la creación de empresa y la dinámica productiva del país.

En sus inicios, tanto la legislación como las iniciativas estatales, dieron respuesta inmediata las necesidades económicas y sociales del país, pero al igual que en temas de globalización y del mundo empresarial, la constante es el cambio; en consecuencia, todo este paquete de medidas e iniciativas que pretendían promover el emprendimiento, la creación de empresas y el nacimiento de las MIPYMES, son ineficientes para responder a los procesos de fortalecimiento empresarial que hoy se requieren. Desde luego que el gobierno tiene que tomar medidas que produzcan un impacto puntual en la formalización y legalización

empresarial, máxime si se compara los niveles de informalidad del país con los demás países de Latinoamérica, como puede apreciarse en la tabla 1:

Tabla 1. Informalidad en América Latina, 2010.

PAIS	PORCENTAJE
Colombia	59,6
Perú	58,9
El Salvador	55,0
Ecuador	54,9
Paraguay	53,3
Venezuela	51,8
Honduras	50,8
República Dominicana	50,2
México	44,2
Brasil*	41,0
Argentina	39,0
Uruguay	38,0
Costa Rica	35,7
Panamá	34,3
Chile*	30,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Cifra del año 2009.
Elaboración propia.

Estas cifras propusieron nuevos retos estatales en temas de promoción de la cultura emprendedora y la política de estímulo a las MIPYMES, entre ellas: continuar estimulando su creación y además promover la formalización empresarial; sin dudas, la tasa alta de informalidad laboral y por ende empresarial en Colombia y en Latinoamérica, tendrían como consecuencias nuevas iniciativas legislativas que disminuyan este lastre.

No obstante, a pesar de los esfuerzos para estimular el emprendimiento y la creación de empresas desde la academia, el Estado y las agremiaciones del país,

no han podido elevar los índices de productividad; al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, realizó en el año 2010, un estudio sobre el tema, titulado ‘La Era de la Productividad’. Uno de los colaboradores en su construcción, Eduardo Lora, Economista y Gerente General del Departamento de Investigación de esta entidad, presentó unos hallazgos importantes frente al rezago en tema de productividad; uno de los datos más preponderantes, deja entre ver la amplia brecha entre el sector servicios y el sector producción con una tendencia del 61%, esto significa que el tejido empresarial nacional tributa muy poco frente a las exigencias de competitividad de los mercados internacionales, lo cual se traduce en una desventaja para el país (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2010).

Ante tanta informalidad organizacional y bajos índices de productividad y competitividad en el Colombia, es que surge la Ley 1258 del 2008, que dio origen a las Sociedades por acciones Simplificadas “S.A.S”. Este nuevo modelo societario, ha pretendido flexibilizar la formalización empresarial; en tal caso, dentro de las grandes ventajas para los nuevos empresarios y aquellos que en el ejercicio de cualquier actividad comercial o productiva que estén interesados en formalizar su actividad económica, se tiene una mayor flexibilidad a la registrada hasta el momento por cualquier figura societaria contemplada en el código de comercio (Rodríguez Soto, 2014).

Luego de la entrada en vigencia de la citada Ley, la informalidad continúa desbordada, el Estado colombiano sumó algunos beneficios tributarios para los pequeños y medianos emprendedores que se propusieran iniciar como empresarios y, desde luego, que desearan formalizar sus unidades productivas y empresariales; tales favorecimientos, están estipulados en disminución de costos de matrícula y renovación mercantil, mayor liquidez al generar una exención de la retención en la fuente, disminución gradual del impuesto de renta y beneficios en la nómina, como la disminución de los aportes a parafiscales (ver tabla 2).

Tabla 2. Beneficios de la Ley 1429 del 2010 para las pequeñas empresas colombianas.

Año de Operación	Valor Matricula Mercantil y renovación (*)	Retención en la fuente	Impuesto de Renta	Aportes Parafiscales y FOSYGA (1) (*)
	Tarifa a pagar	Tarifa a pagar	Tarifa a pagar	Porcentaje a pagar
1	0%		0%	0%
2	50%	No serán objeto de Retención en la Fuente durante los primeros 5 años	0%	0%
3	75%		25%	25%
4	100%		50%	50%
5	-		75%	75%
6	-	-	100%	100%

(*) Tendrán vigencia para empresas que se acogen a la ley hasta el 31 de diciembre del 2014.

(1) Aportes en salud a la subcuenta de solidaridad del Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA.

Fuente: Elaboraciones del observatorio del Mercado de trabajo y la Seguridad Social con base en la Ley 1429 de 2010.

De esta manera, se está cumpliendo con el objetivo principal del desarrollo del ecosistema emprendedor: generar nuevos negocios que sirvan como motor de desarrollo para el país. Pero hasta la fecha, la política de fortalecimiento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas colombianas, se ha centrado en promover la creación de empresas y dar garantías para que los empresarios contribuyan con el fortalecimiento de un emprendimiento sostenible y sustentable; ante el escenario, el papel de la academia vuelve a tomar relevancia ya que la política no consiste en medidas legislativas para estimular el emprendimiento, la clave son los inversionistas para asuman y le apuesten a una economía basada en el emprendimiento. Las leyes son importantes, pero son más importantes las relaciones entre las universidades, las empresas, las agremiaciones y el Estado, capaces de crear mecanismos que permitan a los empresarios trascender, desarrollarse y crecer en apoyo (Salgar, 2014).

Para alcanzar lo trazado, el reto no termina con la formulación de actos legislativos que promuevan la formalización y el fortalecimiento de las MIPYMES en el país, el reto es crear una ruta estratégica para la formalización; de hecho, la política estatal como fue concebida, deja algunos vacíos en términos de diferenciación ya que se presenta la misma política de formalización para todo el tejido empresarial; es decir, igual para las Micro, Pequeña y Mediana empresas del país, y en ocasiones, en lugar de redundar en el incremento de los indicadores de formalización conduce a la liquidación de las existentes, aumentando la incertidumbre de los emprendedores para asumir este riesgo.

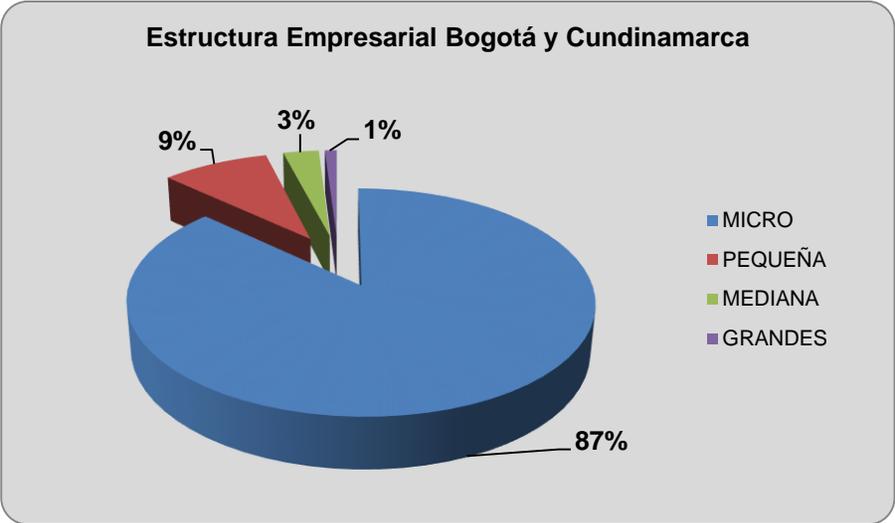
Es pertinente que el Estado diseñe mecanismos flexibles de formalización empresarial, no son las mismas condiciones en la ciudad y en la provincia, y la Micro, Pequeña y Mediana empresas, están siendo tratadas de forma similar sin entender las necesidades y características puntuales.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa -MIPYMES-, como motor de crecimiento en Colombia.

La sobreexposición de la cultura emprendedora en el país, ha generado un desbordado crecimiento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas –MIPYMES-, en el país y Latinoamérica. Al respecto, Bogotá se caracteriza por tener una dinámica empresarial positiva, cada año se crean en promedio 68 mil empresas y se renuevan cerca de 255 mil. En el 2012, el número de empresas localizadas en Bogotá-Cundinamarca, llegó a 337 mil empresas; para esta vigencia, el incremento el número de empresas creadas fue de 0.3%, con respecto al año 2011, y se alcanzó la mayor tasa de creación de empresas de los últimos 4 años. Tal crecimiento en la creación de empresas, fue promovido por las políticas gubernamentales de fomento del emprendimiento y el fortalecimiento de las MIPYMES (Sociedades, 2013).

Otro dato importante del informe, es la estructura empresarial en Bogotá y Cundinamarca, donde se evidencia que las microempresas representan un 87%, las pequeñas empresas representan un 9%, las medianas empresas un 3% y las grandes empresas representan tan solo un 1%; estos datos, aportados por el informe a 2012 entregado por la Cámara de Comercio de Bogotá, dan cuenta de la dinámica y la importancia que representan las MIPYME para la economía del país, como se puede evidenciar en el siguiente Gráfico No. 1.

Gráfico 1. Estructura Empresarial.



Fuente: Informe Económico de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2009-2012. Elaboración propia.

Adicionalmente, las Micro, Pequeña y Mediana Empresas cada vez tienen más peso en las economías de los países en vías de desarrollo o con economías emergentes, debido al impacto directo que este grupo empresarial tiene tanto en la generación de empleo como en su representación en el PIB. Para el caso colombiano, las MIPYMES representan cerca de un 90% del total de las empresas y generan entre un 60% y 70% del empleo (Espinosa Romero, 2013). También es válido mencionar, de acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor / Colombia – GEM-, que Bogotá es la ciudad con el mercado más productivo del país y más diversificado; con un predominio del sector servicios, equivalente al 29% y es el

lugar del país con mayor significancia en creación de empresas, alrededor de 54 mil unidades productivas empresariales se registraron en la capital en el año 2012, lo que en cifras se traduce en un porcentaje del 26% del PIB nacional.

Desde luego, en un país con una diversidad tan amplia y con una alta concentración empresarial ubicada específicamente en las capitales, parece que la política pública de fortalecimiento al emprendimiento que debe redundar en la creación de nuevas empresas no es tan eficaz en las demás regiones; esto, sin lugar a dudas, genera dificultades en temas de productividad y competitividad para el país y disminuye la representatividad empresarial y productiva en la regiones. Lo que sí es muy similar, es la caracterización empresarial, la importancia del grupo empresarial que reúne a las Micro, Pequeña y Mediana Empresas; en términos porcentuales, se mantiene muy similar en cifras como se puede observar en la tabla 3:

Tabla 3. Estructura empresarial colombiana.

MIPYME	Bogotá	Medellín	Cali	Cúcuta	Cartagena	Ibagué
Micro	87%	90.2%	90%	90.3%	92.06%	96.29%
Pequeña	9%	7.0%	7.0%	7.8%	5.79%	2.91%
Mediana	3%	2.0%	2.2%	2.0%	1.6%	0.67%
Grande	1%	0.8%	0.8%	0.4%	0.52%	0.12%

Fuente. Informe de Resultados aportados por las Cámaras de Comercios de Bogotá, Santiago de Cali, Cúcuta, Cartagena e Ibagué. 2014

De acuerdo con la tabla, además de identificar que la estructura empresarial en términos de composición porcentual es muy similar en las capitales y se acentúa una disminución preponderante en lo que tiene que ver con las grandes empresas, la importancia de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, redundan en que los países del tercer mundo y en Colombia, han constituido un tejido empresarial fundamental para el desarrollo de la economía de las regiones y de los países, lo que permite a sus gestores la conformación y consolidación de ideas productivas

de negocios desde su mismo nicho o lugar de origen lo cual le asegura a la producción nacional un crecimiento en todas sus regiones. Esto, muy diferente al fenómeno de la industrialización que concentra sus grandes fuerzas productivas en las regiones más desarrolladas de un país, motivando al desplazamiento, al desarraigo y, por tanto, al atraso de las mal denominadas localidades apartadas de las oportunidades o de los polos de desarrollo nacional. (Hernández-Sánchez J & Rodríguez-Soto J, 2013).

Otra evidencia de que las Micro, Pequeña y Mediana Empresas contribuyen con el desarrollo del país, radica en que el Estado colombiano ha generado estrategias encaminadas a la generación de empresas y, en consecuencia, nuevos puestos de trabajo; de no ser así, aumentaría el rezago socioeconómico. De tal manera, que el gobierno central tendría que invertir más tiempo y dinero en políticas proteccionistas, se desgastaría en el control de la inflación, el desarrollo del sector financiero se retardaría y disminuiría el volumen del comercio internacional. Visto de esta forma, es mejor contar con políticas económicas flexibles en la generación de empresas y no trabajar en el control del lastre que emerge por la ausencia de estrategias que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas en el país. (Rigobon, 2005).

También, se podría decir que existe un consenso generalizado alrededor de la relación entre el emprendimiento, visto como un fenómeno asociado a la creación de nuevas empresas, y el desarrollo socioeconómico del país, pero su efectividad está ligada de manera directa con la calidad de los productos, bienes y servicios que estas empresas ofrecen a la generación de empleo formal, a la contribución en los índices de productividad y competitividad del país, a la sostenibilidad de las mismas en el mediano y largo plazo. Frente a este último indicador, se genera un vacío, y las cifras aportadas por el Global Entrepreneurship Monitor –GEM-, no son para nada alentadoras. Un ejemplo de esto, es que en el año 2010, Colombia ocupó el quinto puesto en creación de empresas y el cuarto puesto en tasa de

cierre; estos datos ratifican el dinamismo empresarial en el país, pero también proponen una mirada puntual en temas de sostenibilidad, perdurabilidad productiva y competitividad que requieren las empresas del país, en especial las Micro, Pequeña y Mediana Empresas –MIPYMES-.

Otro interrogante que cobra importancia, es que de acuerdo con la gran relevancia económica que tienen hoy las Micro, Pequeña y Medianas Empresas como impulsadoras de la dinámica empresarial en el país, no hay datos que den cuenta de aspectos como: ¿cuántas de estas unidades productivas o empresariales son realmente competitivas?, ¿Cuántas son capaces o están preparadas para subsistir ante el torrente de dificultades que deben enfrentar?, ¿Qué están haciendo los empresarios para generar ese valor agregado que requieren sus productos y servicios para ser realmente competitivos y atractivos ante un mercado que cada vez más dinámico y exigente?

En atención a estos y otros cuestionamientos, es que el Grupo de Investigación - *GP3yMEs* de la Universidad EAN –Escuela de Administración de Negocios-, pretende identificar y caracterizar las mejores prácticas empresariales a través del Modelo de Gestión de las Organizaciones –MMGO-, el cual valora de manera sistemática las prioridades en los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo la implementación de descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa, además de definir rutas que le permitan a la organización optimizar los elementos claves para la operación, gestión y dirección de las MIPYMES. (Perez Uribe, 2014)

Esta iniciativa, se convierte en un gran avance ya que dentro de los retos del Estado colombiano, en relación con la creación de empresa y el fortalecimiento al emprendimiento, ésta debe continuar siendo una prioridad; adicionalmente, debe proteger y estimular el crecimiento de las empresas existentes para que sean sostenibles, productivas y competitivas.

Caracterización de las MIPYMES.

Uno de los primeros referentes que se presentan en el desarrollo de este documento y que vale la pena recordar para adentrar al lector en el tema de la caracterización de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en Colombia, hace referencia a la política pública de fortalecimiento al emprendimiento y el estímulo para la creación de empresa del país, producto de una ineficiencia estatal por generar empleo; tal ineficiencia, es motivada por la descentralización de los gobiernos en Latinoamérica y el mundo, el fenómeno aperturista de los mercados, la globalización económica, así como por los cambios en los modelos productivos.

Para ejemplificar de alguna manera este proceso que inició en la década de los 70 y que llegó a su máxima implementación a finales de los 90, corresponde citar una de las situaciones que bien pudiera ser caótica para cualquier economía del mundo y que, en este caso, afectó profundamente al país, y tiene que ver con los niveles negativos del PIB y una tasa de desempleo que superaba el 22%. No es necesario ser un experto en economía para entender que esta mezcla, además de preocupante por ser el periodo donde se reportaron los peores índices en la historia de Colombia, requería de la máxima atención para no perder la poca credibilidad y confianza inversionista. Adicionalmente, la migración del modelo productivo cimentado en el aforismo, que era generado de un gran número de empleos hacia un modelo productivo cimentado en el Toyotismo, también trajo consecuencias en temas de empleo y cierre de empresas, afectando al país y toda América.

Al respecto, (Mejía J., 2006) se puede citar un referente importante del tema:

“En la década de los 80 y 90 la restructuración de las empresas a nivel mundial adoptaron un modelo de reingeniería para su administración que conto con una tabla que dejaba permanentes solo el 19% de los asalariados y el restante los ubico en

trabajos temporales, algunos de medios tiempos, tiempos parciales y subcontratados a través de terceros”.

Pueden citarse más ejemplos de estos procesos, importantes empresas nacionales de origen tanto público como privado que implementaron este tipo de reestructuración y modelo de reingeniería, entre ellas: BAVARIA, Empresas Públicas de Medellín, Empresas de Teléfonos de Bogotá, Acerías Paz del Rio entes gubernamentales como Alcaldías, Gobernaciones y Ministerios, que fueron desarrollando reestructuraciones, y por ende, dejando cesante un alto porcentaje del personal vinculado a estas organizaciones.

En consecuencia, tomó relevancia el fenómeno emprendedor y la creación de empresas, desde luego por la inoperancia del Estado para asegurarle empleo a toda la población laboralmente activa y por la adopción de un modelo de eficiencia organizacional fundamentado en el Toyotismo; estos mismos fenómenos, motivaron significativamente a una sobreexposición de la fuerza productiva hacia la creación de empresa, lo cual ubicó en un emprendimiento por convicción y un emprendimiento por subsistencia. Para concretar, con las referencias citadas, la creación de empresas sería una solución expedita para mucha fuerza en capacidad de producir, lo que da cuenta igualmente del porqué de las particularidades tan marcadas en términos empresariales en el país.

Algunas de las generalidades en la caracterización empresarial del país y de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas para el año 2012, son sinónimo de mejoría; el mapa empresarial de Colombia presentó un aumento y un rumbo positivo diferente al de años anteriores, la creación y formalización de empresas se dinamizó motivada por la entrada en vigencia de la Ley 1429 de 2010 que lo sustentó, la implementación del Decreto 19 de 2012 –Antitrámites-, el trabajo desarrollado por los entes gremiales del país conjuntamente con el gobierno nacional. No cabe duda que atrás, habían quedado épocas oscuras en términos

de crecimiento empresarial, el dinamismo económico se percibe en todo el país y los indicadores de empleo desde el 2012 marcan una tendencia a la baja.

De otro lado, un dato importante tiene que ver con que la actividad empresarial continúa dando señales de crecimiento en la microempresa, al igual que las personas naturales, cada vez alcanzan una participación más alta en el total del campo empresarial del país; las cifras en aumento lo corroboran. De acuerdo con Confecámaras en el año 2012 fueron creadas en el país 278.063 empresas, representando un incremento del 17.3% con respecto al año 2011. Asimismo, según el informe de Comportamiento y Estructura del Tejido Empresarial 2009-2012, el 70% de las empresas creadas corresponden a los sectores de actividades inmobiliarias, comercio, manufacturas y construcciones, siendo Bogotá el principal receptor de inversiones en Colombia, seguido por Atlántico y Antioquia (Camara de Comercio de Ibagué, 2013)

Cabe anotar, que las Cámaras de Comercio del país en la actualidad contribuyen positivamente con la agilización en los procesos de constitución de empresas y en la formalización empresarial. Según Confecámaras, la gestión de constitución para crear y formalizar una empresa en Colombia implicaba 17 trámites en promedio, los cuales tardaban un promedio de 55 días; ahora, se crean empresas en un promedio de 2 días y solo 1 trámite, reduciendo de esta manera los costos en un 70% para las microempresas y en un 45% para las Pymes. El Informe de Gestión de Agosto de 2012 publicado por esta Red de Cámaras de Comercio, en el indicador “Facilidad para hacer negocios”, Colombia pasó del puesto 47 en el 2011 al puesto 42 en el 2012.

Las cifras presentadas en su conjunto, más que dar unas características puntuales sobre las Micro, Pequeña y Mediana empresas, permiten identificar la importancia que tienen a nivel estatal, gremial y económico las MIPYMES en Colombia.

De acuerdo con la actividad comercial, las Micro, Pequeña y Mediana Empresas del país están ubicadas principalmente en Bogotá con un porcentaje del 45%, Medellín el 19%, Cali y Valle del Cauca representan el 13%, los Santanderes el 11%, Atlántico y parte de la Costa Caribe el 8% y en el resto del país el 15%. La gráfica 2, según el consolidado del Informe de Gestión presentado por Confecamaras en el año 2012

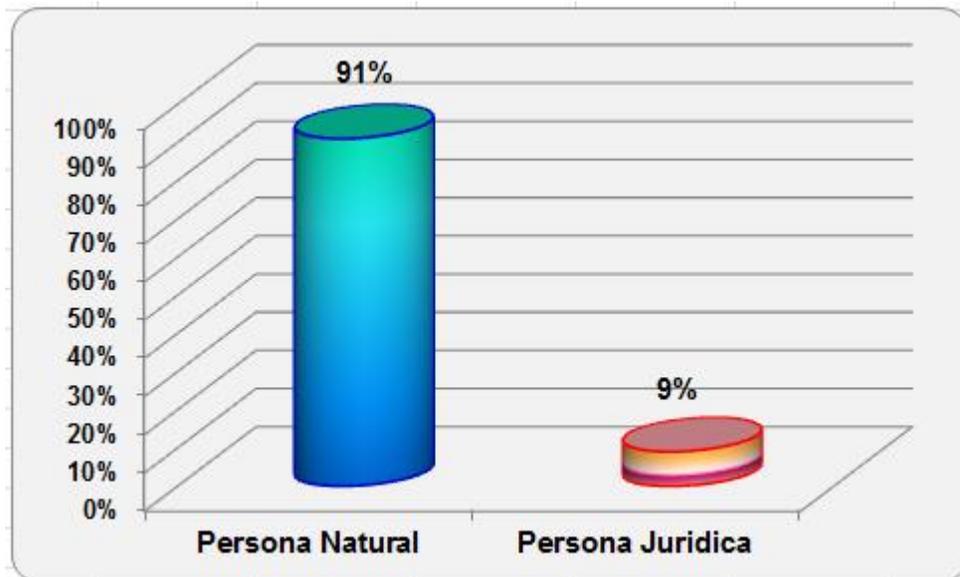
Gráfica 2. Composición nacional de la MIPYME por regiones colombianas.



Fuente: Datos extraídos del Informe de Gestión Confecámaras 2012. Elaboración propia.

Es importante mencionar que pese las facilidades otorgadas por ley antitrámites y la implementación y puesta en marcha de un modelo societario flexible como el modelo “SAS”, la organización jurídica preferida por los empresarios que hacen parte del grupo de las MIPYMEs, es la Persona Natural con un porcentaje del 91%, frente a un 9% correspondiente a Personas Jurídicas. Este dato, se obtiene de compilar la información aportada por Confecámaras, en el informe de gestión, descrito en el párrafo anterior y compilado y promediado por el autor (ver gráfica 3).

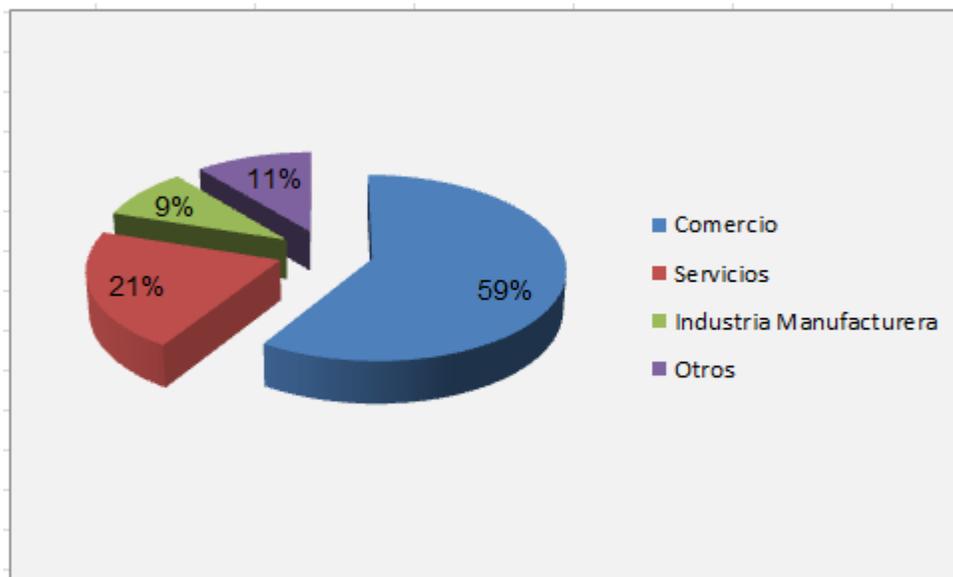
Gráfico 3. Composición Jurídica de la MIPYME colombiana.



Fuente: Datos extraídos del Informe de Gestión Confecámaras 2012. Elaboración propia.

Un referente importante de la caracterización de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en el país y que marca tendencia, son los datos obtenidos por las Cámaras de Comercio de Bogotá-Cundinamarca, Medellín, Cali, Atlántico, Bucaramanga y parte de Santanderes, Norte del Tolima, Sur y Oriente del Tolima e Ibagué, Manizales y Quindío. Aplicando el mismo ejercicio de compilación de datos y la media de promedio ponderado, la tendencia en temas de actividad productiva la marca el sector comercio con un 59%, los servicios con un 21%, la Industria Manufacturera 9% y otros 11%. (Ver gráfico 4).

Gráfico 4. Composición Nacional de la MIPYME por actividad económica.



Fuente: Datos extraídos del Informe de Gestión Confecámaras 2012. Elaboración propia.

Estos datos son sin duda alguna una muestra de la amplia contribución de las MIPYMES a la economía del país, además de proponer una serie de retos prospectivos para continuar avanzando en temas de sostenibilidad y perdurabilidad para este tipo de unidades productivas; son, además, un motor importante que impulsa la economía del país y requieren todo el acompañamiento para que continúen accediendo a la ruta de la productividad y contribuyan ostensiblemente a la competitividad del país.

La Prospectiva de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas –MIPYMES- en Colombia y los Mercados Emergentes.

Al igual que la economía del país da signos de crecimiento, la tasa de desempleo muestra reducciones; el desarrollo de este documento, evidencia la importante contribución de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en el ámbito nacional. Los indicadores internacionales también presentan signos de mejoría, el Informe de Competitividad Global 2014-2015, elaborado por el Foro Económico Mundial

que agrupa 144 economías del mundo que son evaluadas con base en requerimientos básicos como (Instituciones, Infraestructura, Entornos Macroeconómicos, Salud y Educación Primaria): Eficiencia (Educación Superior, Mercado de Bienes, Mercado Laboral, Desarrollo Financiero, Tamaño del Mercado) y Sofisticación de Negocios e Innovación. Colombia, en la medición que presenta este informe, logró avanzar tres posiciones en el ranking, principalmente, de la mano de mejoras en el desarrollo del mercado de capitales y calidad de las instituciones; pero este mismo ranking, advierte sobre las áreas más débiles de nuestra economía, como Salud y Educación Primaria (Editorial Diario La Opinión, 2014).

Los retos en temas prospectivos son muchos, las MIPYMES, promotoras en gran medida del crecimiento económico del país, plantean ahora nuevos desafíos, tema que fue debatido en el Foro Transformar Colombia Organizado por el Inalde Bussines School, así como otros cuestionamientos, entre ellos: ¿Colombia tiene los líderes preparados para afrontar los nuevos retos?, ¿Qué tipo de liderazgo requiere dirigir empresas e instituciones en un contexto emergente?, ¿Están las instituciones de orden estatal organizadas para afrontar la oportunidad? Tales interrogantes surgen de la siguiente teoría estadística:

“(…) en los próximos 15 años, el consumo casi se triplicara en los países emergentes, pasando de 12 a 30 trillones de dólares anuales, en consecuencia las aproximadamente 20 mil multinacionales que operan en los mercados emergentes esperan alcanzar un 70% del crecimiento de estos mercados, el otro 30% debe ser atendido por el mercado nacional; ahí es donde el emprendimiento y las empresas nacientes tienen la oportunidad de oro en el país y en Latinoamérica, afirma frente un panorama tan promisorio en términos de crecimiento están las MYPIMES del país preparadas para acceder a estos mercados.” (Gonzales Alorda, 2012).

De cara a todas las posibilidades de crecimiento económico en el país y Latinoamérica, las empresas tienen como reto maximizar los recursos para poder

transformarse en empresas sostenibles y perdurables; adicionalmente, las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, son estructuras organizacionales fuertes en representatividad pero débiles en productividad y competitividad. Una reciente investigación desarrollada por la Federación de Aseguradores de Colombia – FASECOLDA-, entrega datos importante, uno de los más significativos indica que el 60% de las empresas formales pertenecen al sector servicios, agrícola, financiero, comercio y transporte; estas empresas contribuyen con menos de 10 empleos formales, además si al anterior indicador le agregamos el dato aportado por el BID, que hace referencia a los sectores que menos contribuyen a la competitividad y productividad del país y son comercio y servicios, se colige que las MIPYMES estarían presentando otro inconveniente (Botero, 2014).

Sin embargo, de acuerdo con las cifras, el escenario prospectivo en general para las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, y para todo el tejido empresarial propuesto por la cultura emprendedora, presentan un panorama promisorio e importante para la economía del país y de Latinoamérica. En lo que respecta a todos los desafíos que requieren los empresarios nacionales en aras de aprovechar la oportunidad económica y productiva que tiene el país hoy, se puede definir un solo objetivo, pero son muchas las actividades y los actores que deben intervenir; lo cierto, es que si las agremiaciones, el Estado y los empresarios trabajan desarticulados, será poco probable que logren cumplir el objetivo.

La estrategia requerida que deben establecer las empresas, y que es la propuesta de este documento, consiste en: Definir una estrategia para que las Micro, Pequeña y Mediana Empresas del país que contribuya positivamente con el aumento de los indicadores de productividad y competitividad. En lo que respecta al Estado, son muchos los desafíos y están divididos en dos frentes: el primero, la aspiración del país por ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- (organismo que define unos parámetros importantes que apuntan a la productividad y competitividad del país); y el

segundo, según concluye un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo – BID- a 2012, los países latinoamericanos están cada vez más lejos de los países desarrollados en razón a los niveles de ingreso per cápita. Esto, no por falta de inversión, sino porque usan mal los recursos productivos, debido a las políticas que premian la ineficiencia y desestimulan la competencia y la innovación, o desvían los recursos hacia actividades rentistas o improductivas.

Poderosos obstáculos de la economía política impiden cambiar este estado de cosas. Superarlos depende de cinco acciones claves: entender, coordinar, bloquear, ejecutar y persistir. Un ejemplo de estos desafíos, aportados por la investigación está definido así:

- Entender los efectos de la política sobre la productividad.
- Coordinar a los políticos, el gobierno y el sector privado.
- Bloquear a los buscadores de rentas.
- Ejecutar bien las decisiones de políticas.
- Persistir hasta ver los frutos.

En lo que respecta a los desafíos de orden regional o local que incentivarían notoriamente la creación y fortalecimiento de las MIPYMES, se pueden determinar cinco factores que pueden aumentar la productividad y competitividad de los empresarios del país; estos son producto de una investigación de impacto regional y están ampliamente expuestos en el Artículo “Factores determinantes para hacer del sur y oriente del Tolima un epicentro agroindustrial de Colombia” (Rodríguez Soto, 2013), estos son:

- Competitividad Organizacional.
- Infraestructura.
- Gobierno y Desarrollo institucional.
- Sostenibilidad Ambiental.

- Consolidación de Clúster(s) productivos.

Con lo hasta aquí tratado, se puede afirmar que el Estado, la academia y las agremiaciones deben estimular a los nuevos emprendedores para que identifiquen nuevos nichos de mercado nacionales o internacionales, donde puedan colocar sus bienes, productos y servicios de forma exitosa sin temor a la quiebra. De hecho, el empresario con un nicho de mercado establecido, tiene el reto de posicionar sus productos; así, asegurará en una gran proporción la durabilidad, viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2010). La era de la productividad . Washington, D.C.: Carmen Pagés.

Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2012). Informe de Competitividad para Latinoamerica. Washington, D.C: BID.

Botero, J. H. (2014). Formalidad Laboral. Portafolio, pág. 30.

Cámara de Comercio de Ibagué. (2013). Informe de Comportamiento y Estructura del Tejido Empresarial (2009-2012). Ibague: Confecamaras.

Cámara de Comercio de Bogotá. Informe Económico 2009-2012. Recuperado el 13 de agosto de 2014, en: www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Regiones/Bogota%202013.pdf

Castaño Rios, C. E. (2008). El Caracter Estrategico de la Contabilidad para MYPIMES: Contexto Colombiano. Revista Virtual de Adversia, 98-107.

Confecámaras, Informe de Gestión – agosto de 2012. Forteco S.A, Bogotá D.C.,(p.2)

Cruz, H. A. (2009). Empresarialidad y Transformacion Productiva. IGNIS, 15.

Editorial Diario La Opinion. (10 de Septiembre de 2014). Alertas del Informe de Competitividad . Diario La Opinion, pág. 14.

Emprendimientos en América Latina, desde la subsistencia hasta la transformación productiva. Banco de Desarrollo de América Latina. 2013.

Recuperado el 26 de septiembre de 2014, en http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf

Espinosa R., F. (2013). Alcances y limitaciones de los modelos de capacidad predictiva en el análisis del fracaso empresarial. *AD- minister*, 23-39.

Gonzales A., A. (21 de Agosto de 2012). Colombia se prepara para impactar la economía mundial. *Portafolio*, pág. 19.

Hernández-Sanchez J & Rodriguez-Soto J, R. (2013). Cuestionamientos sobre los esfuerzos en la implemetacion del emprendimiento en Colombia, una mirada desde el Estado, al Academia y las Agramiaciones. *Estrategias*, 65-78.

Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: Conceptos básicos en competencias*. Lumen, 6.

Mejia J., M. R. (2006). *Educacion(es) en la(s) globalizacion(es) I*. Bogota D.C: Desde Abajo.

Muñoz G., J. A. (14 de Agosto de 2006). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <file:///C:/Users/JULIAN%20R/Downloads/Panel+Ley+1014.pdf>

Najar M., A. I. (2006). *Apertura Económica en Colombia y el Sector Externo (1990 -*. *Revista de Economía - Universidad Nacional*, 5.

Ortega Súescun, D. L. (2012). *Aspectos Jurídicos para la renovación de la carrera administrativa en Colombia*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

- Peraza T., L. M. (2010). Estudio prospectivo sobre los centros de emprendimiento en Colombia. Bogota: Universidad del Rosario.
- Pérez U., R. I. (2014). Sostenibilidad de las PyME Bogotanas en un entorno turbulento. Investigación en la Universidad EAN que aporta soluciones a la sociedad, 12-15.
- Rigobon, R. (2005). Capital controls, exchange rate volatility. Cambridge: Universidad de Massachusetts.
- Rodríguez S., J. R. (2014). Las Sociedades por Acciones Simplificadas entre la flexibilidad societaria y la formalización del emprendimiento empresarial. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 123-136.
- Rodríguez S., J. R. (2013). Factores determinantes para hacer del sur y oriente del Tolima un epicentro agroindustrial de Colombia. IGNIS, 90-103.
- Salgar, P. (1 de Septiembre de 2014). Barreras al Emprendimiento. Diario Portafolio, pág. 38/.
- Sociedades, S. d. (2013). Informe Regional Bogotá 2009-2012. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Regiones/Bogota%202013.pdf>

CAPÍTULO 2

La Famiempresa Popular: un modelo alternativo de gestión empresarial.

“Reflexiones desde la academia sobre los retos gerenciales de las Pymes”

Por

Mario Arango Jaramillo

Investigador

LA FAMIEMPRESA POPULAR

UN MODELO ALTERNATIVO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El presente artículo, busca dar respuesta a una pregunta pertinente: ¿Por qué se considera la Famiempresa Popular como un modelo alternativo de gestión empresarial? Se plantea por tanto, como objetivo general, el análisis de la famiempresa, con sus principios y características, como un modelo alternativo de gestión por parte de algunos estamentos sociales, frente a los modelos tradicionales con reconocimiento legal. En cuanto a objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- ✓ Identificar el contexto económico, social y legal que ha permitido el surgimiento y consolidación de la Famiempresa Popular.
- ✓ Indagar sobre las características, fortalezas y debilidades de la Famiempresa Popular.
- ✓ Visualizar el futuro del modelo empresarial de la Famiempresa Popular.

Asimismo, el presente trabajo se justifica por lo siguiente:

- ✓ La importancia creciente en lo social y económico de la famiempresa popular en Colombia y especialmente en el Valle de Aburrá.
- ✓ La famiempresa popular en Colombia es una alternativa de trabajo –y en muchos casos, la única– para amplios sectores sociales.
- ✓ Son pocas las investigaciones realizadas desde la academia colombiana sobre el modelo de gestión de las famiempresas populares.

Por último, se precisa que el presente ejercicio de escritura, es el derivado de una actividad investigativa de carácter cualitativo y cuantitativo, apoyado en textos teóricos y doctrinarios de algunos de los más destacados investigadores y tratadistas del tema, en informaciones estadísticas de origen oficial y privado, y en algunas entrevistas llevadas a cabo con famiempresarios y personas responsables de instituciones relacionadas con el mundo famiempresarial.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La economía popular se ha identificado tradicionalmente con el concepto de informalidad, el que a su vez se contrapone con la noción de formalidad, que se identifica con las empresas legalmente constituidas; es decir, aquellas que para su reconocimiento legal y social, requieren el cumplimiento de diversos requisitos, siendo fundamental, entre ellos, estar registradas en las Cámaras de Comercio.

Esa relación entre los anteriores conceptos, la destaca el escritor peruano Mario Vargas Llosa, citado por De Soto (1987), al afirmar: “Cuando la legalidad es un privilegio al que sólo se accede mediante el poder económico y político, a las clases populares no les queda otra alternativa que la ilegalidad. Éste es el origen del nacimiento de la economía informal.” Por su parte, Mires (1989) señala que “(...) el auge de lo informal no es sino la crisis de lo formal”.

Al modelo de gestión empresarial que aquí se aborda, se le ha dado el calificativo de Famiempresa Popular, para diferenciarlo de las llamadas empresas familiares, cuya propiedad, generalmente pertenece a empresarios con solvencia económica. Además, las Famiempresas que son objeto del presente ejercicio investigativo, hacen parte de la llamada economía popular que es, según Arango y Arbeláez (2010):

“(...) una especial forma de hacer economía, una particular racionalidad económica y empresarial, variada y dinámica, realizada por individuos y grupos ubicados en campos diferentes a los estamentos empresariales tradicionales y que se fundamenta en categorías económicas, principios y valores que le son propios, con un definido contenido social.” (p. 153)

A propósito de la economía popular, es llamativo que en Bangladesh, un país muy lejos de Latinoamérica, el economista y premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus, en el año 2008, hiciera referencia a la economía popular así:

“La inmensa mayoría de la población de muchos países del mundo se gana la vida a través de una u otra forma de autoempleo. Como desconocen como encajar a esos individuos en su marco analítico, los economistas los meten en una especie de cajón de sastre al que llaman “sector informal”. Pero lo que realmente representa ese sector informal es el esfuerzo de muchas personas por crear sus propios puestos de trabajo. Yo prefiero llamarla “economía popular”. Cualquier economista que tuviera un conocimiento real de la sociedad, se habría ofrecido para incrementar la eficiencia de esa economía popular en lugar de debilitarla”.

Las teorías económicas, son generalmente el resultado de la necesidad de dar respuestas a grandes interrogantes planteados por nuevas realidades económicas y sociales, como aconteció con la teoría económica desarrollada por el inglés Adam Smith (1723-1790), considerado como el padre del liberalismo económico, en su célebre obra conocida como **‘La Riqueza de las Naciones’**, en la cual buscó resolver interrogantes que generaban las nuevas relaciones de producción, distribución y acumulación en el ascendente capitalismo inglés de la década de 1770.

No obstante, sería a partir de la década de 1980, frente al auge en algunos países de América Latina de las famiempresas y microempresas informales y populares, que se producirían condiciones propicias para que se abriera camino a una nueva teoría económica y empresarial que permitiera descubrir leyes y principios para interpretar racionalmente el fenómeno económico y empresarial que se materializaba en famiempresas y microempresas informales y populares.

El anterior mérito, le correspondería a Chile, por circunstancias políticas, económicas y sociales, que se registraron durante las décadas de 1970 y 1980 (Arango, 2003); en la tabla 1, se presenta el contexto:

Tabla 1. Fenómeno económico y empresarial chileno, 1970-1980.

No.	CARACTERÍSTICAS
1	La presencia en amplios sectores de la sociedad chilena de una arraigada cultura asociativa y de participación democrática en actividades políticas, sindicales y cooperativas.
2	El golpe de Estado promovido por el general Augusto Pinochet en 1973, que implantaría una política económica desarrollista, fundamentada en la apertura hacia el capital extranjero, la privatización masiva de empresas estatales y la concentración de capital privado, que provocarían la quiebra y liquidación masiva de medianas y pequeñas empresas, con el consecuente incremento del desempleo.
3	La represión y liquidación de las más disímiles expresiones políticas y asociativas de inspiración socialista, como cooperativas, sindicatos y partidos políticos.

Fuente: Arango, 2003. Elaboración propia.

Como resultado y respuesta social, surgiría en Chile, desde mediados de la década de 1970, una inusitada y dinámica actividad empresarial informal y popular al margen del mundo empresarial formal y de los controles del Estado, que sería caracterizada en la década de 1990, por el investigador y teórico de la economía popular Luis Razeto, y en los siguientes términos:

- Se desarrollan en los sectores populares, especialmente en poblaciones marginales de las grandes ciudades.

- Son experiencias de asociatividad que involucran a familias y pequeños grupos con nexos de amistad o vecindad.
- Surgen en la informalidad para enfrentar carencias y necesidades concretas como trabajo, vivienda, alimentación, ahorro y salud, pero con escasos recursos, por lo cual recurren al esfuerzo común.
- Se fundamentan en principios como la ayuda mutua, la cooperación, la solidaridad y la autogestión.
- Por sus peculiares características se apartan de los modelos empresariales capitalistas y de las cooperativas tradicionales.
- Por su vocación como proyectos de vida de sus integrantes, ya no son coyunturales, como en las tradicionales crisis económicas periódicas, sino que tienden a permanecer en el tiempo, por lo cual, resultan auténticas alternativas empresariales que pueden llegar a representar un elemento de cambio social, un nuevo modelo empresarial.
- En un comienzo predominaron las mujeres de los sectores más desvalidos, pero posteriormente, se observaría la creciente participación de hombres y jóvenes, así como de personas cada vez con mayores niveles de escolaridad y capacidades técnicas y profesionales.
- Esa nueva dinámica empresarial chilena, daría origen a estables y sólidas famiempresas y microempresas populares, en las cuales sus propietarios serían simultáneamente gestores y trabajadores.

Tales organizaciones empresariales populares, atraerían la atención de investigadores sociales y académicos chilenos como: Luis Razeto, Manfred Max-

Neef, Roberto Urmeneta, Antonio Elizalde, Martín Hopenhayn y muchos otros, cuya producción literaria, daría origen a una novedosa teoría económica y empresarial que ejercería influencia en países como Argentina, Brasil y Colombia. En este último, aparecerían textos sobre el tema de autores como Gonzalo Pérez Valencia, Hernando Zabala, Mario Arango y otros.

Para Razeto, la Famiempresa es aquella microempresa de producción, comercialización o de servicios varios, que generalmente tiene el local de funcionamiento en la misma vivienda o en local adyacente; asimismo, que alguno(s) de sus miembros administra en colaboración con otros de la familia, elementos todos, que permiten considerar como una prolongación de la economía doméstica, pero orientada al mercado y que en su inicio, generalmente, es a nivel barrial (Razeto, 1986).

Un aspecto fundamental en la tipificación de las famiempresas y de las microempresas, es que generalmente llevan implícitos un concepto de desarrollo a escala humana, como una opción para el futuro, que es analizado por el investigador chileno Max-Neef (1986), en los siguientes términos:

- “El desarrollo a Escala Humana se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social. Pero tal proceso se construye a partir del protagonismo real de las personas. Así se logra la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo, porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantescos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo (a).
- “Ya no creo en “soluciones nacionales”, ya no creo en ninguna forma de gigantismo, creo en la acción local y en pequeñas dimensiones. Pensar en pequeño y actuar en pequeño, pero en tantos lugares como sea posible. La vía del desarrollo debe partir desde la aldea, hacia un orden global.” (b).

En la perspectiva teórica empresarial de las famiempresas y microempresas, generalmente juega un papel fundamental la reformulación de los factores económicos tradicionales que dan vida a la empresa (capital, trabajo, tecnología, medios materiales y gestión), con base en dos aspectos fundamentales: uno, la primacía del factor trabajo sobre el factor capital, y dos, la introducción de un sexto factor, la comunidad, que da la clave para comprender la lógica con que operan las famiempresas y microempresas populares.

Es meritorio para el investigador chileno Razeto el haber formulado el Factor Comunidad, con base en sus investigaciones de campo en famiempresas y microempresas de Santiago de Chile, a comienzos de la década de 1980, en su obra **Las empresas alternativas**. Al respecto, Arango (2003) precisó:

“El Factor Comunidad es el resultado del trabajo en compañerismo, en amistad, como fruto de la autogestión, la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad recíproca, que hacen de la famiempresas y la microempresa en general una auténtica comunidad, lo cual desarrolla un elevado sentido de pertenencia de sus integrantes hacia la misma.

Una de las fortalezas de las famiempresas es que por el hecho de fundamentarse en la unidad familiar, la célula social solidaria por excelencia, tienen la posibilidad de desarrollar un intenso Factor Comunidad.” (pp. 128-129)

Gracias a la presencia de un activo Factor Comunidad, las famiempresas, a pesar de la precariedad con que muchas de ellas operan, pueden llegar a ser eficientes y productivas, no solo en términos económicos, sino en resultados sociales, en la satisfacción de necesidades materiales y espirituales de sus miembros, y del grupo como tal, ya que se potencian los demás factores (Arango, 2003; 133:138):

- **El Factor Trabajo** se torna más productivo y satisfactorio, porque se trabaja en un ambiente familiar, sin las tensiones y conflictos que generan relación obrero-patronal.
- **El Factor Gestión** resulta más eficiente, porque prima la autogestión, porque todos sus integrantes, en una u otra forma, participan en el manejo, dirección y control de su propia empresa, que se transforma en un auténtico proyecto de vida para el núcleo familiar. Además, se eliminan instancias burocráticas costosas.
- **El Factor Tecnología**, el saber hacer y cómo hacer, en las famiempresas tiene una especial connotación, pues permite que puedan llegar a ser eficientes a pesar de utilizar, en muchos casos, tecnologías obsoletas, pero que son socialmente apropiadas al alcance y dominio de todos sus miembros, lo cual propicia frecuentemente un ambiente creativo e innovador.
- **El Factor Medios Materiales**, gracias al Factor Comunidad es menos exigente y costoso que en las empresas privadas, pues generalmente se opera en un espacio del hogar, adaptando equipos y maquinarias considerados como obsoletos o elaborados por sus propios miembros.
- **El Factor Capital** en las famiempresas es un factor secundario, lo cual constituye una de sus fortalezas contrario a lo que acontece en la empresa capitalista, en la cual si no hay capital, no hay empresa. Para el montaje de una famiempresa no se requiere de un “capital de trabajo”, pues dada su naturaleza, en un comienzo no hay salarios para sus miembros-trabajadores, pues las utilidades constituyen un ingreso familiar, que se distribuye de acuerdo con las necesidades hogareñas y de sus miembros. El salario será el resultado del crecimiento y desarrollo de la famiempresa, pues en ésta no rigen las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo.

La activa presencia del Factor Comunidad en las famiempresas populares, ha sido una circunstancia determinante para que este subsector de la llamada economía informal, registre sólidas fortalezas ya que su presencia es estable y con futuro en la sociedad colombiana, por circunstancias como las siguientes (Arango y Arbeláez, 2010; 130:131):

- Porque en dichas actividades desde finales del siglo XX, se concentra parte importante de la fuerza de trabajo informal y que supera el 50% del total de la fuerza laboral colombiana.
- Porque se trata de unidades productivas que han sido establecidas conscientemente por grupos familiares, y la familia generalmente es una célula estable.
- Porque constituyen empresas inspiradas por una racionalidad diferente al mundo empresarial capitalista, al margen de las confrontaciones propias de las relaciones obrero-patronales.
- Porque su fortaleza está representada en el hecho de constituir auténticos proyectos de vida para sus miembros.
- Porque resuelven problemas fundamentales para el núcleo familiar, como el desempleo o el empleo inestable y precario predominante.

Es de anotar, que a las famiempresas populares, y en general a la microempresas, tradicionalmente se les señalaban algunas debilidades como:

- Se les consideraba un fenómeno coyuntural que hacía su presencia en los periodos de las crisis cíclicas de la economía capitalista, de acuerdo con la visión del tratadista y orientador de varias generaciones de economistas, Paul

Samuelson (1961), para quien una vez superadas las crisis éstas desaparecerían. En la actualidad, esta “debilidad” se descarta por cuanto habida cuenta del modelo económico y empresarial vigente, la famiempresa es una de las pocas alternativas que tienen amplios sectores sociales para autogenerar sus fuentes de trabajo y subsistencia.

Indiscutiblemente, una circunstancia que contribuye a que las famiempresas populares en el Valle de Aburrá no tengan presencia coyuntural, sino estable y con futuro promisorio, es el del tradicional espíritu empresarial y negociante de gran parte de los antioqueños, fenómeno que ha merecido la atención de destacados investigadores norteamericanos, especialmente a partir de la publicación en 1963 de una obra del investigador norteamericano Everett Hagen, en la cual propone una interpretación en torno al espíritu empresarial de los antioqueños.

En los años siguientes, se publicarían diversas investigaciones en tal sentido, entre ellas:

Tabla 2. Publicaciones sobre el espíritu empresarial y negociante antioqueño.

AUTOR	OBRA
Frank Safford	Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano: un examen crítico de las tesis de Everett Hagen , Anuario Colombiano de Historia Social y Cultura. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1965.
Luís H. Fajardo	La moralidad protestante de los antioqueños . U. del Valle, Cali, 1968.
Álvaro López Toro	Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX . U. de Los Andes, Bogotá, 1969
William P. McGreevey	Historia Económica de Colombia 1845-1930 . Editorial Tercer Mundo, Bogotá, 1975.

AUTOR	OBRA
Roger Brew	El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920. Banco de la República, Bogotá, 1977.
Ann Twinam	Mineros, comerciantes y labradores: las raíces del espíritu empresarial en Antioquia 1763-1810, FAES, Medellín, 1985.

Fuente: elaboración propia.

El espíritu emprendedor, audaz e innovador de una parte importante de la población antioqueña, se evidencia en el hecho de que el acelerado y exitoso proceso de industrialización en el Valle de Aburrá, iniciado a finales del siglo XIX, que hizo de Medellín “la ciudad industrial de Colombia”, se llevaría a cabo con recursos propios, sin participación de capitales foráneos. Al respecto, Hirshman, (1961), investigador norteamericano, señaló en una de sus obras que en América Latina solamente se presentaron tres casos de ciudades que lograron alcanzar un éxito en su desarrollo industrial con recursos propios, ellas fueron: Monterrey en México, Sao Paulo en Brasil y Medellín en Colombia.

- También debilidad, era que podían ser inducidas a transformarse en pequeñas o medianas empresas capitalistas, lo cual era frecuentemente propiciado por algunas instituciones, gracias a la obtención de créditos bancarios. Frente a lo anterior, anota Razeto (2002) que “la inmensa mayoría de tales famiempresas seguramente se liquidarán en el camino, porque no ha de olvidarse que las empresas basadas en el capital, quiebran una sola vez.”

Además, frente al modelo económico y empresarial vigente en Colombia orientado a la competitividad, que exige grandes inversiones de capital, es muy difícil que una famiempresa popular pueda tomar el camino de transformarse en una empresa capitalista eficiente.

- Otra debilidad atribuida a las famiempresas populares, es la de su informalidad y falta de legalización de la mayoría. En general, las famiempresas y microempresas nacen en la informalidad por los costos que genera su formalización a partir de su registro en las Cámaras de Comercio, o por el desconocimiento por parte de los famiempresarios sobre los procedimientos relacionados con la “formalización” y “legalización”. Además, las normas legales vigentes no fueron concebidas para las especiales características que tienen las famiempresas, cuyo modelo empresarial se aparta de las regulaciones del Código de Comercio y de la normatividad de los entes sin ánimo de lucro, como los regulados por la Legislación Cooperativa o el Código Civil (fundaciones y corporaciones). Para gran número de famiempresas cuyo capital no supera el millón de pesos, la formalización y legalización las llevaría a la liquidación.

Es de anotar, según Razeto, que la superación del anterior problema se solucionaría con una legislación que respondiera con realismo a la magnitud, heterogeneidad y especificidad del fenómeno famiempresarial y microempresarial, que tuviera en cuenta su particular racionalidad empresarial, que no sólo presenta grandes potencialidades de desarrollo sino que ofrecen insustituibles aportes ante los graves problemas y crisis que afectan a nuestra sociedad.

UN CONTEXTO FAVORABLE

El auge y la dinámica de la economía popular, particularmente de las famiempresas en las principales ciudades colombianas, y muy especialmente en el Valle de Aburrá, a partir de la últimas dos décadas del siglo XX, es el resultado de circunstancias como las siguientes:

- El agotamiento del tradicional modelo industrial antioqueño a partir de la década de 1970¹. Muchas causas se conjugaron para ello, de acuerdo con Arango y Arbeláez (2010), hay que destacar:

“Desde los inicios de la década de 1970 entra en vigencia el llamado UPAC, que canalizó el ahorro privado hacia la construcción, ahorro que desde principios del siglo XX estaba orientado hacia el mercado accionario de las empresas antioqueñas. Esto lesionaría seriamente los recursos de capital de dichas empresas, que vieron reducidas sus opciones de captación de dinero para el desenvolvimiento normal de su proceso productivo y de la financiación de sus inventarios y carteras.” (p. 98).

- La adhesión de Colombia al Consenso de Washington a comienzos de la década de 1990, que conllevó la llamada apertura económica y que se inició con el desmonte por decreto del sistema arancelario colombiano, el cual era una de las bases del modelo de industrialización antioqueña que buscaba la sustitución de importaciones. Igualmente, se aboliría el régimen de prohibida importación que protegía la industria colombiana y se anuló el sistema de licencia previa para las importaciones.

Posteriormente, se tomarían otras medidas que conllevaron la revaluación del peso colombiano, con lo cual se incrementarían las importaciones, afectando la

¹ Este tema es ampliamente desarrollado en la obra: **Los funerales de Antioquia La Grande, La bancarrota del modelo económico antioqueño**, de Mario Arango Jaramillo, Editorial J.M. Arango, Medellín, 1990.

producción local, especialmente la antioqueña. Luego vendrían la privatización de empresas estatales, recortes a la seguridad social de los trabajadores, aumento del IVA y otras medidas que provocarían despidos masivos de trabajadores.

- La búsqueda de competitividad para afrontar el mercado internacional, como consecuencia de la aplicación del Consenso de Washington de 1990, conduciría en Colombia, para aquellas empresas que no desaparecieron, a emprender una reingeniería de sus sectores manufacturero y agropecuario; además, para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad. Lo anterior, hace necesario la producción de mercancías y productos de alta calidad y bajos precios, lo cual obviamente sólo se obtiene mediante una elevada productividad lo cual conlleva a un incremento de los factores capital y tecnología, y una reducción cuantitativa del factor trabajo, aspecto a través del cual se incrementaría el desempleo.

Lo anterior, explica por qué desde los inicios del siglo XXI la economía crece pero no el empleo en su concepto tradicional de las relaciones obrero-patronal. Esa búsqueda de la competitividad se ha convertido así en un objetivo económico y empresarial que no generará fuentes de trabajo tradicional y de calidad para las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral (Arango, 2011). El único camino que ha encontrado el Estado colombiano, es el de la masificación de los subsidios, con programas que atentan contra la dignidad humana como el de “Familias en acción” y otros similares. En tales condiciones, la famiempresa popular resultaría una alternativa digna y viable.

- Marginalidad, pobreza, informalidad y desempleo, caracterizarían la sociedad colombiana desde finales del siglo XX, de acuerdo con investigación Garay (2002), que causó impacto en su época.

De acuerdo con información institucional, Banco de la República, DANE, Banco Mundial y Ministerio de Seguridad Social, se puede deducir lo siguiente:

- La población económicamente activa en 2012 era de 23.107.344 personas (Banco Mundial, 2014).
- La población de ocupados era del 58.1%, esto es 13.425.367 personas (Dane, 2014).
- De estos ocupados, el 48.7% eran informales, esto es 6.538.154 personas (Dane, 2014).

Las cifras presentadas, permiten concluir que el número de informales y desocupados, ascendía en 2013 a 16.220.131 colombianos, lo que en relación con la población económicamente activa, significa que el 70.2% de los colombianos se encuentra en la situación de informalidad o desocupación.

La población pobre en Colombia, era de 15.408.596 personas (32.7% de la población total), mientras que el número de personas en situación de indigencia se calculó en 4.000.593 (10.4%), lo cual da un total de pobres e indigentes de 20.309.189; es decir, un 43.1% de los colombianos (Dane, 2013).

En cuanto a las estadísticas sobre empleo y desempleo, es oportuno señalar que el creciente desempleo real, ha sido tergiversado mediante engañosas metodologías del DANE. Aunque desde finales del siglo XX el desempleo ha ido en permanente aumento, como lo demuestra el crecimiento de la informalidad, las estadísticas oficiales pretenden demostrar lo contrario; pues mientras las estadísticas oficiales señalan que la informalidad en Colombia supera el 50%, de otra parte, se afirma que el desempleo es inferior al 10%.

Lo anterior, gracias al nuevo sistema de medición impuesto durante el gobierno del Presidente Álvaro Uribe (2002-2010), que sustituyó en las encuestas los

términos **empleo** y **desempleo**, por ocupado y desocupado; y por último, el DANE utiliza en sus mediciones la denominada Gran Encuesta Integral de Hogares, según la cual se clasifican como **ocupadas** a las personas que hayan laborado por lo menos una hora durante el mes anterior a la realización de la encuesta, ya sea como empleado asalariado, como trabajador independiente o como trabajador familiar sin remuneración (Arango, 2011).

LOS EXITOSOS EMPRESARIOS POPULARES DE EL HUECO²

Un caso especial y llamativo en el variado mundo de la economía informal y popular es el de los comerciantes de la zona céntrica de Medellín, hoy conocida como El Hueco; sector, que corresponde al tradicional barrio de Guayaquil. De ser una antigua zona de tolerancia, degradada e insegura, a partir de la década de 1980, rápidamente se transformaría con sus cerca de veinte manzanas, en el sector comercial más pujante del Valle de Aburrá, con modernos y lujosos edificios, más de veinte centros comerciales, unos setenta pasajes comerciales y numerosos puestos callejeros que ofertan las más variadas mercancías nacionales y extranjeras, desde verduras y frutas hasta los más sofisticados equipos electrónicos.

Se estima, por información de voceros de algunos gremios del sector, que éste es visitado diariamente por más de medio millón de personas, atraídas por sus 12.000 comerciantes y empresarios, hoy formalizados, y miles de informales. Igualmente, se estima que El Hueco es el mayor generador de fuentes de trabajo en Medellín y el mayor tributador de impuestos municipales. De acuerdo con información suministrada por la Asociación de Comerciantes de Guayaquil en El Hueco, se generan más de 20.000 fuentes de trabajo directas y unas 18.000 indirectas.

Esa inusitada transformación del viejo y degradado Guayaquil, sería la obra de emprendedoras familias campesinas antioqueñas de los municipios de Marinilla, El Santuario y Granada, desplazadas a partir de la década de 1980 por la acción de diferentes expresiones de violencia, que se trasladarían a Medellín para emprender negocios callejeros de toda índole en el sector de Guayaquil, que ya tenía una tradición comercial por estar ubicados allí una plaza de mercado, la

² Este tema, ha sido ampliamente desarrollado en: La economía popular: Alternativa empresarial exitosa. Un caso especial, la segunda colonización antioqueña. (2010). Arango Jaramillo M., y Arbeláez Ochoa J. Fundación Universitaria María Cano, Medellín.

Terminal del Ferrocarril de Antioquia y las terminales de las líneas de buses de los municipios del departamento. Asimismo, desde la década de 1990, los comerciantes de El Hueco, a través de sus familiares más cercanos, fueron colonizando comercialmente las más importantes ciudades del país, incluidas Bogotá, Cali, la Costa Atlántica y otras regiones más.

Un aspecto importante para acercarse al perfil y características de los comerciantes de El Hueco, es el que sus actividades se fundamentan en la familia, al igual que las anteriores, cuando fungían como pequeños campesinos (granjeros) en el oriente antioqueño. Además de El Hueco (antiguo barrio Guayaquil), estos comerciantes controlan los dos más importantes centros de distribución y venta de los más variados productos agropecuarios de Antioquia, las Plazas Mayorista y Minorista; y distribuyen sus mercancías hacia la mayoría de los municipios del departamento a través de familiares y allegados.

De acuerdo con investigaciones de campo realizadas y consignadas en varios trabajos (Arango, 2003; & Arango y Arbeláez, 2010), así como en las investigaciones de reconocidos tratadistas sobre el tema (Razeto, 2002), la tendencia predominante, con muy pocas excepciones, es la de conservarse como microempresas y crecer en eficiencia y productividad, pues gran número de ellas desaparecen en su intento de llegar a ser pequeñas o medianas empresas capitalistas.

Por lo anterior, un caso excepcional lo constituye el de los pequeños granjeros familiares y famiempresarios oriundos de los municipios antioqueños de Marinilla, El Santuario y Granada, que se asentaron en el barrio Guayaquil de Medellín y evolucionaron a grandes empresarios, con influencia en todo el país y con relaciones estrechas en el mercado internacional, especialmente con países asiáticos, como la República Popular China.

Un aspecto significativo que puede contribuir con el exitoso emprendimiento de los empresarios de El Hueco, es el de su origen como minifundistas autogestionarios y autosuficientes (granjeros), en los municipios de Marinilla, El Santuario y Granada. En efecto, el minifundista de aquella subregión es un auténtico famiempresario agrícola, autogestionario, sin trabajadores asalariados a su cargo, y autosuficiente, ya que él y su familia adelantan las labores de producción y comercialización. De ahí, que el granjero y la granjera sean personas emprendedoras, libres, eficientes y creativas y con un espíritu de trabajo familiar que transmiten a su descendencia y proyectan cuando se ven obligados a dejar sus parcelas y emprender en otros sitios las más atrevidas actividades productivas y mercantiles (Arango y Arbeláez, 2010).

La cultura Hueco³

Uno de los aspectos más llamativos para cualquier investigador social que se acerque al sector de El Hueco, es el hecho de descubrir que existe una auténtica y peculiar cultura empresarial que va más allá de las empresas individualizadas, manifestándose en los más variados aspectos de esa variopinta comunidad conformada por empresarios oriundos de los tres municipios del oriente antioqueño mencionados, que a su vez conforman una especial subregión antioqueña.

La cultura Hueco, se visualiza en manifestaciones y fenómenos como los siguientes:

- **La familia, fundamento empresarial.** La familia en su concepción extensa es el fundamento de la empresa, sea ella micro, pequeña, mediana o

³ El autor del presente artículo realizó una investigación de campo en el sector de El Hueco de la ciudad de Medellín, en la cual tuvo la oportunidad de entrevistar y dialogar con numerosos empresarios, observar las conductas y comportamientos de los mismos y reflexionar sobre ese complejo conglomerado empresarial.

grande. La vida de la empresa, su desarrollo y futuro depende de la unidad familiar y de los principios que la inspiran: solidaridad, ayuda mutua y cooperación. La jerarquía empresarial se identifica con la jerarquía familiar. Es de anotar, que en las relaciones famiempresariales no existe la relación obrero-patronal, cubriéndose aspectos como las prestaciones sociales con apoyos diversos del grupo familiar. La cohesión familiar se hace aún más intensa por la identidad en dos campos claves: la política (conservadores) y la religión (católicos).

- **Elevado valor al paisanaje.** Después de la familia, los empresarios de El Hueco le otorgan un inmenso valor al paisanaje, como elemento para constituir redes empresariales y establecer alianzas estratégicas. Lo anterior, explica por qué en diversas ciudades de Colombia, se observan dinámicos centros comerciales que aglutinan empresarios de Marinilla, El Santuario o Granada.
- **El valor comunitario de El Hueco.** Una característica llamativa de los empresarios ubicados en el sector de El Hueco es la de que éste conforma una auténtica comunidad que se expresa en diversas acciones que han emprendido para recuperar el deprimido sector de Guayaquil: garantizar la máxima seguridad para clientes y empresarios, en un sector tradicionalmente lumpenizado; la conformación de diversas organizaciones gremiales y la concepción solidaria de la venta, es decir, que si un almacén no tiene el producto buscado, el comprador es orientado amablemente a otro punto dónde conseguirlo y en el mismo sector.
- **Integración vertical locativa.** Una significativa innovación de los empresarios de El Hueco, ha sido la de integrar en un solo inmueble las diversas actividades que conforman la empresa. Por ejemplo: en los primeros pisos del edificio se establecen locales comerciales abiertos al público, en los pisos siguientes parqueaderos, centros manufactureros y bodegas, en otros pisos oficinas administrativas e incluso viviendas para

propietarios y familiares. La anterior integración, no sólo elimina costos, sino que permite un mayor y efectivo control y vigilancia.

- **Multiactividad empresarial.** Desde sus inicios como empresarios, directamente o través de miembros de su familia, con frecuencia ejercen simultáneamente diversas actividades como: importadores, tenderos, comerciantes al por mayor y al detal, y productores de gran variedad de mercancías, entre otros. Es importante destacar que en la actualidad, El Hueco constituye un importante centro manufacturero que produce marcas propias, destacándose confecciones, artículos de cuero y juguetería. Igualmente, cada año se realiza la Feria Moda para el Mundo con reconocimiento Nacional e Internacional. Muchos de sus empresarios tiene inversiones en la República Popular China en los más variados renglones. La Comercialización de sus productos se hace tanto por canales formales (los centros comerciales) como informales (las ventas callejeras), a través de los llamados “maneros”, quienes son vendedores callejeros con los productos en la mano, de ahí su nombre.
- **La autosuficiencia.** Otra de las características esenciales de los empresarios de El Hueco, y en buena medida fundamento de su éxito empresarial, es su vocación hacia la autosuficiencia, pues sus empresas han sido resultado del esfuerzo mancomunado familiar con utilización de recursos propios, pues muy pocas veces han recurrido al crédito institucional, recibido ayuda o subsidios estatales.
- **La sobriedad.** Es una peculiar característica de los empresarios de El Hueco, su tendencia a la sobriedad, la poca o ninguna ostentación y su vocación al trabajo sin discriminación alguna. Así por ejemplo, es común ver en muchos de sus establecimientos que todos los trabajadores realizan las más diversas y modestas actividades, incluido el propietario. Son de bajo perfil, huyen al protagonismo y la vistosidad.

- **El valor de la palabra.** La mayoría de sus transacciones y negocios, grandes o pequeños, son fundamentados en la palabra, la cual tiene aún para ellos un valor sagrado.
- **Ventas de contado.** Generalmente todas las transacciones se hacen de estricto contado, no aceptando cheques ni tarjetas de crédito.
- **Productos a bajo precio.** Uno de los mayores atractivos de El Hueco es el de los bajos precios con que ofertan sus mercancías.

Por último, otra de las características de la cultura Hueco, es la independencia frente al Estado tanto para realizar sus negocios como para utilizar sus prerrogativas. Es de anotar, que poco recurren al crédito institucional salvo aquel de sus mismas organizaciones solidarias como las Cooperativas Coogranada y Creafam.

LA ECONOMÍA FAMILIAR Y BARRIAL EN MEDELLÍN

Históricamente, el barrio ha sido célula fundamental en las ciudades y en aquellas con influencia hispana alrededor del parque o plaza principal, se ubicaban las oficinas gubernamentales, la iglesia católica, comercios de la élite urbana y los domingos un mercado popular. Y a continuación, surgirían los diferentes tipos de barrio, de acuerdo con el perfil de los centros urbanos. Los barrios le darían vida, colorido y personalidad propia a las diferentes ciudades.

La Medellín burguesa, se dinamizaría entre las décadas de 1910 y 1920, como resultado del crecimiento industrial y poblacional, enmarcada en dos contextos: el primero, la cruda realidad social de las urbanizaciones proletarias de hecho, fruto de las invasiones de campesinos recién llegados en busca de trabajo, y el segundo, la consolidación de los barrios de clases medias y altas.

Para Loaiza (1999), el barrio surge en la ciudad como un camino para afianzar redes sociales, establecer espacios más eficientes de comunicación interpersonal, como consecuencia de que se dispone de más tiempo para las relaciones interpersonales. Uno de los elementos constitutivos y más dinámicos del barrio, es el de vecindario, que comprende el conjunto de familias que habitan un sector del barrio y que por su cercanía comparten diferentes aspectos de su vida cotidiana. Aunque el concepto de vecindario no ha sido tenido en cuenta por la mayoría de los investigadores de la cuestión urbana, sí es fundamental en la conceptualización del barrio (Ortiz, 1996).

A partir del vecindario como realidad y como concepto, se desarrollaría la comunidad barrial urbana, y en Medellín hasta muy avanzada la segunda mitad del siglo XX la mayoría de sus barrios constituían verdaderas comunidades que aglutinaban, según sus características, burgueses, clases medias y proletarias. Sin embargo, tales barrios tradicionales a partir de las últimas décadas de ese

siglo, entrarían en crisis y sufrirían rupturas por las más diversas causas, entre ellas, el auge de edificios residenciales y la violencia política y social (Arango, 2011).

De otro lado, como resultado de los procesos de deterioro de la economía antioqueña tradicional, el desempleo, la marginalidad, la lumpenización y la violencia, surgirían en los barrios de Medellín alternativas económicas populares y autogestionarias informales, legales e ilegales, que le imprimirían a sus barrios populares una nueva dinámica social, la cual encontraría su expresión en dos economías populares según Arango (2011):

“Una economía popular ilegal, conformada por la articulación de redes delincuenciales, o muy próximas a ellas, que tendría su expresión en los llamados **combos barriales**, que promoverían actividades como cobro de extorsiones a toda suerte de negocios, juegos ilegales de suerte y azar, microtráfico, crédito usurero o paga diario, falsificación de mercancías de amplio consumo, robo de vehículos, destilación y adulteración de licores.” (p. 262)

Con base en la familia, y para garantizar su supervivencia, se multiplicarían en los barrios populares de Medellín las famiempresas orientadas a la producción de artículos de consumo y prestación de servicios destinados al mercado barrial, y aún a otros barrios, como los de clase media.

En ese proceso, se consolidaría la tienda barrial no sólo como punto de encuentro de los vecinos de los barrios populares, sino como un elemento dinamizador de un auténtico circuito económico barrial y una expresión exitosa de la famiempresa popular. Las más de 10.000 tiendas famiempresariales de Medellín han logrado competir exitosamente frente al avance de las llamadas grandes superficies, representando más del 50% de las ventas del comercio al detal (Arango, 2011).

BIBLIOGRAFÍA

Arango Jaramillo, M. (2011). *Violencia, lumpenización y economía barrial en Medellín*. Fundación Universitaria María Cano, Medellín.

Arango Jaramillo, M. & Arbeláez Ochoa, J. (2010). *La economía popular, una alternativa exitosa*. Fundación Universitaria María Cano, Medellín.

Arango Jaramillo, M. (2003). *La economía informal, una transformación democrática. Las famiempresas y microempresas una alternativa solidaria*. Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín. pp. 93-94.

Banco Mundial. Recuperado 12 de febrero de 2015, disponible en: datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN

Brew, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*. Banco de la República, Bogotá. D.C.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado 14 de marzo de 2015, disponible en: www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_ech_larga_abr_14.pdf

De Soto, H. (1987). *El otro sendero, la revolución informal*, Prólogo, pp. xviii y xix. Editorial La Oveja Negra, Bogotá D.C.

Garay, J. (2002). *Colombia entre la exclusión y el desarrollo*, p, xxiv y ss. Contraloría General de la República, Bogotá D.C.

- Hagen, E. (1963). El cambio social en Colombia: el factor humano en el desarrollo económico. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá D.C.
- Hirshman, A. (1961). La estrategia del desarrollo económico. Fondo de Cultura Económica, México.
- Loaiza R., F. (1999). El barrio: territorialidad y representaciones, Serie Ciudad y Habitat, Nro. 6, Bogotá. Recuperado el 24 de junio de 2011, disponible en: www.barrio-taller.org.co
- López T., Á. (1969). Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX. Universidad de Los Andes, Bogotá.
- Max-Neef, M. (a) y otros. (1986). Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro, pp.14-15. Ediciones CEPUR, Santiago.
- Max-Neef, M. (b). (1986). La economía descalza, señales desde el mundo invisible, p. 136. Ediciones Nordan, Buenos Aires.
- Mires, F. (1989). ¿Existe el sector informal? Una pregunta que es también un tema, Revista Foro, Nro. 9, p. 52. Fundación Foro Nacional por Colombia, Bogotá.
- Ortiz Medina, I. (1966). Barrio y Estado, el gamonalismo urbano, Serie Ciudad y Habitat, Nro. 2, Bogotá. Recuperado el 28 de junio de 2011, disponible en www.barrio-taller.org.co
- Razeto, L. (1986). Las empresas alternativas, pp. 72-73. Ediciones PET, Santiago.

- Razeto, L. (1990). Las organizaciones económicas populares 1973-1990, Capítulo Primero. Ediciones PET, Santiago.
- Razzeto, L. (2002). El futuro de las famiempresas y microempresas. Ediciones Corselva, Medellín.
- Safford, F. (1965). Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano: un examen crítico de las tesis de Everett Hagen, Anuario Colombiano de historia social y cultural. U. Nacional de Colombia, Bogotá.
- Samuelson, P. (1961). Curso de Economía moderna. Aguilar, Madrid. p. 81.
- Twinam, A. (1985). Mineros, comerciantes y labradores: las raíces del espíritu empresarial en Antioquia 1763-1810. FAES, Medellín.
- Yunus, M. (2008). El banquero de los pobres, los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Ediciones Paidós, Barcelona. p. 208.

CAPÍTULO 3

La Ética: capital intangible y factor competitivo de las empresas.

Por

John Arbeláez Ochoa

*Administrador de Empresas, Magister en Estudios Políticos,
Catedrático universitario e Investigador.*

LA ÉTICA: CAPITAL INTANGIBLE Y FACTOR COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente texto, es demostrar que una empresa ética adquiere ventajas competitivas que la convierten en una organización exitosa en su nicho de mercado, frente a sus competidores y que, con el tiempo, su accionar ético acrecienta su prestigio frente a la sociedad y, por lo tanto, experimenta la conversión de ese prestigio en un incremento de su capital intangible.

La sociedad le confiere a las empresas éticas, es decir, a aquellas empresas que se destacan por la calidad y el precio justo de sus productos, por la oportunidad de las entregas, por el trato justo con sus empleados y con sus grupos de interés, por el cuidado del medio ambiente y sus aportes a la sociedad producto de su responsabilidad social, el respaldo y adhesión en sus preferencias de compra lo que da como resultado, además de las utilidades monetarias producto de sus ventas, el prestigio por sus buenas prácticas, lo que se convierte en su capital intangible o *good will* con tendencia a la alza en la opinión pública.

Ahora bien, el comportamiento ético de una empresa ¿dónde tiene su origen? ¿En su Código de Ética, plasmado en bonitos carteles que cuelgan a la vista de visitantes y empleados? ¿En órdenes emanadas desde la alta dirección? o ¿En una cultura que nace en forma espontánea desde el interior de todos sus cuadros directivos y operativos? Si los seres humanos que componen el núcleo humano de una empresa no tienen interiorizada una mentalidad ética, la empresa nunca podrá actuar en forma ética.

Por lo tanto, se impone un acercamiento al estado actual de nuestra sociedad para poder vislumbrar la cultura ética que subyace en las relaciones humanas y

comerciales de las empresas, su problemática y las soluciones que pueden posibilitar la conformación de una cultura de la empresa que aspire a incrementar su patrimonio en la forma de un capital intangible solvente y que, por lo tanto, tenga a su favor un factor competitivo irrefutable frente a sus homólogos del ramo.

1. LA CRISIS SOCIAL DE NUESTRO TIEMPO.

Los afanes diarios debido a las penurias económicas personales y familiares de unos, o al afán de enriquecimiento en otros, han producido estrategias de lucha personal y tribal que siguen arrasando con algunos de los valores cultivados a través de la evolución del ser humano y a lo largo de miles de años. El egoísmo, la perfidia, la mentira, el engaño, el aprovechamiento del desvalido, el destrozo de los recursos públicos y del medio ambiente, en aras de exprimir los recursos para usufructo propio y mil manifestaciones diversas, han deteriorado las relaciones entre las personas y los pueblos.

Esta dinámica pareciera emular la lucha del hombre primitivo contra los peligros de la naturaleza circundante, contra los depredadores mimetizados en la maleza o contra las inclemencias del frío de las glaciaciones. Se ha retornado, tal vez, al primitivo y sangriento fragor del Pleistoceno. Asimismo, la crisis moral se ha extendido, con notorias excepciones, a todas las esferas del accionar humano en las cuales POSEER bienes materiales ha arrasado con la visión de SER un individuo social responsable consigo mismo, con sus semejantes y con el ecosistema total del planeta.

Muchas son las manifestaciones de esa crisis moral pero entre las más notorias pueden señalarse:

1.1. Crisis en la sociedad:

- ✓ La falta de veracidad en las relaciones entre los gobiernos y entre las personas. Difundir mentiras desde el alto gobierno para justificar acciones bélicas o manipular a la opinión pública, producen pesadumbre, sentimientos de impotencia, descrédito de los gobernantes y mal ejemplo para el ciudadano.
- ✓ El desprecio por la vida humana que se ha constituido en una mercancía desechable.
- ✓ La corrupción generalizada en el manejo de los dineros públicos en los sectores oficiales.
- ✓ La desintegración del núcleo familiar -base de una sociedad-, por la pérdida de los valores que la cohesionan como el verdadero amor, la comprensión, el mutuo apoyo y la generosidad en la entrega a la pareja y a los hijos.
- ✓ La educación de los hijos ha sido delegada a terceras personas como las abuelas o tías debido a la fragmentación de la familia y a la maternidad precoz de niñas aún sin formación humana e intelectual. Esto, en el mejor de los casos, pues la calle también les sirve de tutor para las primeras lecciones de incivildad, corrupción y agresividad.

1.2. Crisis en la Educación:

- ✓ El Estado no le ha dado a la Educación el lugar preeminente que requiere un pueblo para ocupar un lugar digno en el contexto de las naciones. Las políticas educativas han sido erradas y orientadas hacia la maximización de las competencias requeridas por las corporaciones económicas, para satisfacer a los organismos internacionales a quienes sólo les interesa el rendimiento

económico en detrimento de una educación en valores desde la primera infancia, para formar ciudadanos íntegros forjadores de nación, en vez de máquinas para el empleo.

- ✓ El ciudadano colombiano no tiene un horizonte ético promulgado en forma colectiva desde la primera educación, ni un ideario de construcción de ciudadanía y de nación hacia el cual apunten todos los esfuerzos educativos, civiles, sociales y económicos desde esos primeros pasos, hasta los posgrados de su formación humana e intelectual.
- ✓ En la entrega del Informe de la Misión de Sabios en 1996, el Premio Nobel de Literatura, Gabriel García Márquez, manifestó con esperanza:

“Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética- y tal vez una estética- para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal”. (p. 29)

1.3. Crisis en las Empresas:

- ✓ Si se desea conocer a una nación, basta con conocer el comportamiento de sus empresas económicas para detectar la cultura ética imperante. Con el fenómeno de la globalización, pareciera que todos los pueblos, al menos las naciones más pudientes, hubieran llegado al mismo rasero moral y ético bajo la dictadura del egoísmo del mercado, el cual igualó por lo bajo a las naciones más poderosas en la lucha por el abastecimiento de materias primas para la producción de bienes de consumo, a costa de las naciones más vulnerables.

- ✓ Debido al comportamiento de muchos empresarios de estas y de otras naciones, pareciera que se ha olvidado que el ser humano depende del accionar de los otros seres humanos y que la humanidad posee un capital intangible heredado de los antiguos, cimentado en la solidaridad, el mutuo apoyo, el reparto de los frutos del trabajo compartidos con toda la tribu, la defensa del desvalido, de la viuda y del huérfano, el fortalecimiento del pueblo entero por medio de la educación práctica, ética y estética; además, del cuidado de la naturaleza para las futuras generaciones. En la actualidad, estos valores parecen vestigios de tiempos idos sin retorno, ausentes en las relaciones económicas entre las personas y los pueblos. Las naciones débiles contemplan inermes cómo sus riquezas son saqueadas por los poderosos, sean Estados o multinacionales económicas gigantescas, ya sea en la forma de tratados o abiertamente por medio de la guerra.

1.4. Deterioro Medioambiental:

- ✓ La falta de conciencia de los conglomerados económicos y del ciudadano inculto, han ocasionado deterioro irreversible en los bosques, en las aguas, en las especies animales, en la contaminación ambiental. Las naciones que más contaminan el planeta, se han negado insistentemente a firmar pactos internacionales para detener su frenética carrera hacia el exterminio de la vida sobre nuestro suelo.
- ✓ Ya son miles las especies que el ser humano ha exterminado a su paso por la vida y miles más se encuentran al borde de la extinción debido a la insania producida por la codicia y el consumismo de países industrializados y a la ignorancia, masedumbre y corrupción de países que, de no ser industrializados, son depredadores irresponsables de sus materias primas.

A propósito, del Nobel, anotó también durante la entrega del Informe de la Misión de Sabios, lo siguiente:

“Amamos a los perros, tapizamos de rosas el mundo, morimos de amor por la patria, pero ignoramos la desaparición de seis especies animales cada hora del día y de la noche por la devastación criminal de los bosques tropicales y nosotros mismos hemos destruido sin remedio uno de los grandes ríos del planeta.” (p.29)

Por su parte, Leonardo Boff, en su columna semanal publicada en el portal Servicios koinonia.org, afirmaba:

“Los límites de la Tierra para soportar la voracidad del crecimiento mundial y el consumismo que le acompaña, se encuentran en una fase de agotamiento rápido. Para imprimirle un cambio significativo no bastan los llamados de los organismos mundiales que estudian el estado de la Tierra ni las directrices gubernamentales. Es urgente una verdadera revolución molecular a partir de las conciencias de los hijos e hijas angustiados de nuestro planeta.

El ethos que busca, dominador del mundo, no es capaz de proporcionar por sí mismo los instrumentos para un salto cualitativo. Se ha desmoralizado porque no ha conseguido evitar el genocidio de los indígenas latinoamericanos, el holocausto nacistafascista, los gulags soviéticos, las armas de destrucción masiva, las guerras preventivas recientes y la devastación del modo de producción capitalista con la generación de creciente miseria y exclusión. Logra imponerse, no por argumentos, sino por la fuerza. Una convicción surge de las conciencias más despiertas: o la civilización planetaria deja de ser prevalentemente occidental, o va a dejar de existir. Nos vemos obligados a desarrollar un ethos de una responsabilidad ilimitada hacia todo lo que existe, como condición de sobrevivencia de la humanidad y de su hábitat natural.”

2. COMPETENCIAS LABORALES vs COMPETENCIAS HUMANAS.

El sistema económico actual, ha privilegiado el fortalecimiento de las competencias laborales sobre la consolidación de las competencias humanas.

Una persona puede ser muy calificada para un oficio determinado, llevado a cabo en forma mecánica y rutinaria, en el cual seguramente se destacará frente a sus compañeros de trabajo, pero puede tener serias falencias en la formación de su ethos personal lo que marcará una diferencia abismal en relación con lo que una empresa responsable puede presentar a la sociedad. Por ejemplo, un Ingeniero calculista puede poseer en alto grado las competencias para calcular las estructuras de un edificio, pero si no tiene una ética establecida y firme sobre su responsabilidad frente a la sociedad, diseñará los planos de tal manera que disminuya refinadamente la calidad de los materiales para aumentar en forma exagerada sus ganancias; esto, aunque el cálculo ronde el filo de la tragedia para los habitantes del edificio. Ejemplos recientes abundan en nuestras ciudades.

La gran tragedia de Colombia ha sido la ausencia de formación en valores desde la más tierna infancia. Al desvertebrarse la familia, la formación en valores quedó a la deriva, siendo reemplazada por formación en antivalores que son los más publicitados. La ley de la selva, se apoderó de nuestro país y el más vivo es el que más gana, el que se aprovecha impunemente de los demás y del Estado, y el que destella en el firmamento del éxito económico, no importan los medios que utilizó para lograrlo. El mal ejemplo de nuestros gobernantes, prevalidos de su posición en la sociedad, cunde y poco a poco se va transformando en el modelo a seguir. Ya no se honran los juramentos que realizan los servidores públicos al posesionarse, ya no existe la palabra de honor, ya no se respetan ni siquiera los contratos escritos ni se castiga al timador y al delincuente. De hacerlo, los más altos dignatarios de nuestro país, estarían purgando penas centenarias desde hace mucho tiempo. Se crea de este modo, una cultura de la ilegalidad e inmoralidad fomentada desde la cúspide de la pirámide social, ejemplo que afecta negativamente a toda la sociedad y que se ha logrado gracias a la reconfiguración cooptada del Estado en Colombia (Garay 2008).

Pareciera que la falta de un mito fundacional de nuestra patria hacia la búsqueda de la felicidad de sus habitantes por medio de un compromiso ético nacional, por medio de un propósito común hacia el cual se dirija toda la nación con la guía del Estado, estuviera signando nuestro deambular errante, por un laberinto sin sentido, en la búsqueda de un norte extraviado.

Rousseau (1999), en su obra el Contrato Social, expresa el significado de lo que debe ser la voluntad del ciudadano que entrega su libertad individual para hacerse libre con la libertad del pueblo para la conformación del Estado mediante la unión de voluntades hacia un propósito común:

“Cada uno pone en común su persona y todo su poder bajo la suprema dirección de la voluntad general y cada miembro considerado como parte indivisible del todo. Este acto de asociación convierte al instante la persona particular de cada contratante en un cuerpo normal y colectivo, compuesto de tantos miembros como votos tiene la asamblea, la cual recibe de este mismo acto su unidad, su yo común, su vida y su voluntad.” (pp. 23-24)

Por su parte, Goebels, ministro de la propaganda nazi, pregonaba su slogan “Miente, miente que algo quedará”; filosofía, que perpetúan algunos de los más eximios gobernantes, no sólo en las relaciones internacionales sino en nuestro país con afirmaciones divulgadas desde los más altos poderes públicos. Calumnias y falsedades, divulgadas a los cuatro vientos con el mayor desparpajo se han convertido en estrategias maquiavélicas de manipulación de las masas y cual patente de corso, han servido para grandes matanzas y devastaciones en medio de guerras infames. Así las cosas, ¿qué puede esperarse del ciudadano corriente? ¿Del analfabeta, del desinformado?

No es posible que todos a la par, ordenemos nuestra conducta por el camino errado. No es posible que una nación sea viable por medio de conductas antiéticas de toda o la mayor parte de su población, guiados por el mal ejemplo de

sus líderes, así sean los más populares y los que han detentado las más altas posiciones en el país.

¿Cuáles son las competencias humanas y morales que se requieren para ser servidor público? Es decir, ¿para servirle a la sociedad? ¿Qué responsabilidad tiene un gobernante corrupto ante la nación, por el mal ejemplo que ofrece a sus ciudadanos? ¿Podría afirmarse que un gobernante corrupto puede ser acusado de alta traición a la patria? Con estas premisas, no parece escandalizar el hecho de que las empresas sigan el mismo camino gracias al ejemplo de las clases dirigentes de un país y terminen involucradas en los actos de corrupción de la contratación estatal.

Las competencias laborales, tan publicitadas y ensalzadas por estos días, sirven para crear expertos en su profesión como empresarios, políticos, comunicadores, contratistas, etc; pero la falta de competencias morales, los impulsa a sacar tajada al menor descuido del ingenuo de turno, llámese empresa, elector, contratante o público en general. En este juego, todos perdemos. Sin embargo, lentamente se incuba en este proceso, un desenlace fatal para el corrupto: el desprestigio y ostracismo cuando salga a la luz pública el resultado de la componenda, del engaño, del dolo; cuando los cimientos del falso edificio empiecen a desmoronarse y éste se venga abajo en medio del estigma para el corrupto y del estrépito que retumbe por todos los medios de comunicación.

Afortunadamente, la vida está sujeta a la ley de los contrarios, llamada también ley de la alternancia. Tarde o temprano, la conducta antiética quedará expuesta ante las evidencias y recibirá el castigo por sus desatinos. La sociedad, lentamente, comprenderá la necesidad de acompañar al concepto de competencia laboral, la preeminencia de la competencia humana o moral en nuestra cultura a partir de esa primera infancia en todos los estratos de nuestra sociedad. Poco a poco, a partir de los destrozos en la sociedad, ésta comprenderá que hace falta algo

distinto a las competencias laborales. Progresivamente, el país comprenderá que se requiere una sólida formación en valores y un ideario de país al cual apunten todos los esfuerzos educativos, absolutamente necesarios para hacer viable nuestra sociedad y poder sobrevivir como nación.

Lo anterior, solo puede lograrse con una formación en valores morales que fortifiquen la calidad humana de nuestro pueblo. Cleghorn (2005), afirmó que no es posible elevar la condición humana si se ignoran la ética y la moral tanto para los individuos como para las instituciones públicas y privadas. Por su parte, Cortina (1996) citada por Hernández (2006), señala que: “Hoy la moral es un artículo de primera necesidad precisamente porque nuestras ‘sociedades avanzadas’ con todo y su avance, están profundamente desmoralizadas: cualquier reto nos desborda”

3. LA ÉTICA, ¿UTOPIA SIN SENTIDO?

Ante la avalancha de sucesos desafortunados que afectan negativamente la vida diaria en nuestro país, producto de la falta de ética personal, empresarial, política y social, cabe preguntarse: ¿Es una batalla perdida tratar de ir por un camino ético en contra de la mayoría?

El desaliento que cunde en la sociedad cuando los altos poderes de la nación dan ejemplos nefastos que llegan al extremo de alterar la vida del país, pueden llevar a una conclusión pre-reflexiva: que la ética no le sirve al ciudadano, sino que se deben seguir los ejemplos de las altas “dignidades” que son las que están marcando el derrotero moral del país. No es posible construir una nación en medio de la ruina moral, de la mentira, de la corrupción, del engaño, de la falsa democracia, de la violencia. Se impone un cambio de rumbo en la mentalidad de todos los habitantes, empezando por los poderes políticos, jurídicos, económicos, empresariales y sociales. La cultura de la ilegalidad no puede prosperar en medio

de la desidia y pasividad de todos. Los malos ejemplos deben ser castigados socialmente para erradicar de una vez por todas la corrupción, la mentira, la delincuencia, y todas las conductas que atenten contra el bien público y privado.

Se hace urgente apelar a los valores morales que sirvan de parámetro para nuestras acciones y las de nuestros gobernantes. La tarea colectiva, será trazar un nuevo rumbo a la cultura para acabar con la ilegalidad, la connivencia con lo fraudulento, con la cultura de la viveza y del aprovechamiento egoísta y corrupto de los recursos públicos. La construcción de una nación tiene que tener una base común en valores, un derrotero de nación, un horizonte al cual apuntar y al que todos los ciudadanos aspiren a llegar; jamás un pueblo ha elegido la corrupción generalizada como ideal de nación, la barbarie nunca permitió que prosperara una etnia y que fuera exitosa, como sí prosperó una nación que privilegiara la educación en valores morales, éticos y cívicos desde la infancia.

Cortina (1998), propone una ética de las actividades sociales y profesionales para fortalecer la moralidad de las sociedades y de los pueblos desde la bioética, la ética de la empresa, de los medios de comunicación y de la política entre otras. Con ello, se está asumiendo el protagonismo que le corresponde a la sociedad civil como actor y protagonista de su propia historia, escribiendo los dictados de una ética cívica de mínimos que permita a todos los ciudadanos vivir en armonía. De esta manera, es ineludible construir entre todos la cultura de la legalidad y se impone la necesidad de motivar conductas éticas en todos los estratos de la población. Por ello, no es utópico afirmar que nuestra nación requiere una transfusión inmediata en valores morales, éticos y cívicos durante todas las fases de la educación, como condición para asegurar la sana convivencia, la justicia social, la paz duradera, el progreso y el desarrollo de la nación, para lograr así la felicidad por medio de la formación moral de sus habitantes.

4. FORMACIÓN DE LA CONCIENCIA MORAL.

El Catedrático de ética Schmidt (1997), aseguró que la formación de la conciencia moral de una persona, es un proceso que dura toda la vida, pues al salir de sí mismo, en las primeras etapas de su infancia, debe enfrentarse con la necesidad de formular juicios de valor cada vez más complejos.

Un ejemplo de la conciencia moral, lo representa un profesional recién egresado, quien puede tener una conciencia moral más o menos formada al ingresar al mundo laboral pero poco a poco se enfrenta con situaciones que ponen en riesgo los principios morales que adquirió en su familia y durante sus años de formación. Las tentaciones de un jugoso negocio mediante “coimas”, mordidas o comisiones fraudulentas para cerrar un contrato, la doble contabilidad que se constituye en una estafa al Estado, la competencia desleal, la mala calidad de los productos, un precio injusto por productos escasos y necesarios, y mil formas más de atentar contra la ética, son algunas de las trampas que el mundo de los negocios le tienden al profesional que recién ingresa a su territorio.

En vista de lo anterior, se hace necesario que tanto el profesional como cualquier ciudadano del país, tenga una conciencia bien formada en valores éticos para contrarrestar la cultura de ilegalidad y de corrupción que campea oronda por todos los sistemas sociales, económicos y empresariales en la actualidad, tanto en nuestro país como en las relaciones internacionales.

A partir de los resultados de las acciones de los adultos, se ha formulado el interrogante: ¿Cómo se puede lograr la formación de la conciencia en las personas? Largos debates se han dado tratando de encontrar respuestas a una pregunta tan sencilla, muchos apelan a los castigos de la ley para indicar soluciones; otros, a clases de ética en universidades y colegios y un sinnúmero de propuestas que dejan de lado la formación de la familia y una educación

prolongada en el tiempo durante los primeros años de la infancia y de la adolescencia.

La ética no es un asunto de tareas escolares ni de castigos, es una cualidad del ser humano y es intrínseca a la persona. Ortega y Gasset, citado por Adela Cortina (1998), afirmaba que la moral no viene de afuera sino que está inmersa en la humanidad. Que el ser humano puede estar alto o bajo de moralidad pero que nunca puede despojarse de la cualidad moral porque es propia de la índole del ser humano en cuanto humano. Siendo algo extremistas, se puede afirmar que la ética es un asunto de supervivencia como especie animal, no tenemos instintos para preservarnos como especie, tenemos razonamiento para seleccionar las conductas más apropiadas para convivir y para la preservación de colectivo, así como para preservar el medio que nos rodea, según el grado de moralidad que poseamos.

Fromm (1957) citado por Cleghorn (2005), asegura que “Las normas morales se basan en las cualidades inherentes al hombre y su violación origina desintegración mental y emocional.” Si no hay convencimiento del deber obrar en forma ética como un bien per se, el diario vivir será calamitoso, nuestro paso por la tierra sombrío y nuestro destino final como especie, funesto. Se puede afirmar que la formación de la conciencia que permite formular juicios de valor moral sobre lo que está bien o lo que está mal, es un proceso evolutivo; varios autores, han teorizado sobre esta temática, veamos dos de ellos:

4.1. Lawrence Kohlberg:

Kohlberg (1984), Psicólogo estadounidense y Doctor en Filosofía, discípulo de Jean Piaget, compartió con éste la teoría de que el ser humano desarrolla su moral pasando por una serie de etapas. Propuso tres niveles de la formación de

la conciencia moral del ser humano, cada uno con dos estadios de conciencia moral, definidos sin que ellos correspondan con la edad biológica:

Tabla 1. Niveles de la formación de la conciencia moral del ser humano, según Kohlberg.

NIVEL	ESTADIOS
<p>1. Moral Preconvencional: es el nivel primitivo del ser humano quien actúa de acuerdo con la expectativa de premios o castigos y que aún no ha comprendido que las normas permiten el buen funcionamiento de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia y miedo al castigo: la persona no tiene autonomía conceptual sino que actúa por miedo a la sanción como un niño. Un adulto puede quedarse en este estadio toda su vida, como el delincuente temeroso sólo ante el castigo. • Favorecer los propios intereses: las normas se cumplen cuando están de acuerdo con sus intereses personales egoístas.
<p>2. Moral Convencional: es el nivel en que se aceptan las normas de la sociedad con respecto a lo que es bueno o malo y se identifican conceptualmente con el grupo social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las expectativas interpersonales: se hace lo correcto con el fin de ser aceptado por el grupo, de ser amados y apreciados por sus pares. Es propio de los adolescentes pero muchos adultos se quedan en este estadio de conciencia. • Las normas sociales establecidas: en este estadio se inicia la autonomía de la conciencia, pues se respetan las normas de convivencia y reglas sociales arraigadas entre su grupo social. Es la entrada a la edad adulta, una vez superada la adolescencia. Podría decirse que la mayoría de la población adulta se encuentra en este estadio.

NIVEL	ESTADIOS
<p>3. Moral Postconvencional: en este nivel la persona acepta los principios morales que han inspirado las normas, por lo que no sólo se aceptan las normas sino la filosofía racional que las originó.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato social y derechos prioritarios: es un estadio avanzado de conciencia. Es la apertura a los valores y derechos universales. Se reconoce que todos los seres humanos tienen derecho a la vida y a la libertad como la tiene su familia o su grupo social, derechos que están por encima de los estados, organizaciones o cualquier institución social. • Los principios éticos universales: se tiene el convencimiento de que existen principios éticos que están por encima de cualquier legislación legal o convencional, y la persona pone su vida en juego con tal de defenderlos y preservarlos. Es un estadio moral supremo de conciencia bien formada propio de las personas que viven profunda y estrictamente de acuerdo con la moral universal. No todas las personas llegan a este estadio sino unos pocos, podría decirse "iluminados". Es el reconocimiento del imperativo categórico por encima de normas o convenciones.

Fuente: The psychology of moral development: Moral stages and the life cycle. Kohlberg.
Elaboración propia.

4.2. James W. Fowler:

Otro teórico del Desarrollo Humano, es el Profesor James W. Fowler, citado por Schmidt (1997), propuso siete preguntas cuyas respuesta le ayudarán a la persona a comprender cómo lograr dar sentido a su vida, y de esta manera, al

conocerse a sí mismo, mejorar su comportamiento ético. Los cuestionamientos son:

Tabla 2. Teoría del Desarrollo Humano de James W. Fowler.

No.	PREGUNTA
1	¿Cómo es mi forma de razonamiento lógico?
2	¿Cómo me entiendo a mí mismo en relación con los demás?
3	¿Cómo formulo mis juicios morales?
4	¿Cómo determino la clase de personas y grupos con quienes me siento a gusto?
5	¿En quién o en qué confío cuando quiero saber si algo tiene sentido para mí?
6	¿Cómo logro dar coherencia a mi experiencia del mundo?
7	¿Qué papel juegan símbolos, tales como metáforas y rituales cuando quiero expresar lo que para mí tiene sentido en la vida?

Fuente: Ética y Negocios para América Latina, Schmidt. Elaboración propia.

Estas preguntas, responden a la cuestión de ¿cómo logro que mis actuaciones contribuyan a darle sentido a mi vida? Propone seis etapas de lo que denomina la ‘fe humana’ y luego de describir las cinco primeras etapas en un desarrollo evolutivo de compromiso ético, llega a la sexta etapa de “fe humana universalizadora” en la cual la persona da sentido a su vida por la capacidad de relacionarse con personas que son modelos de lo que aspira a alcanzar en sus metas como la promoción de una sociedad justa para toda la humanidad. Tiene equivalencia con el nivel postconvencional de Kohlberg, al cual llegan solo unas pocas personas comprometidas con el crecimiento moral de toda la humanidad.

Estos dos autores, describen el proceso de formación de la conciencia ética del ser humano, formación que debería servir de meta a todo empresario que

pretenda, por medio de su actividad empresarial lucrativa, asumir el reto de realizar el bien en favor de la sociedad. Al fin y al cabo, el proceso de formación de la conciencia moral es un proceso que trae como consecuencia, un incremento en el nivel de humanidad del individuo al cual todos los seres humanos debemos aspirar.

Dadas las circunstancias actuales, por la forma como se maneja la economía, pudiera parecer utópico pretender que un empresario oriente su actividad en favor de la sociedad, así sea obteniendo una ganancia racional en su proceso empresarial. Por ello, se puede afirmar que esa postura se constituye en un reto para aquellas personas que desean construir una sociedad justa y armónica por medio de su actuación desde la visión de una moral postconvencional, imbuida de una “fe humana universalizada”, pues con ello, expande su conciencia social hacia las necesidades, intereses y visiones de los demás. Igualmente, asume su vida con responsabilidad social y da mayor coherencia a su visión de un mundo justo para todos; esto no se logra sino mediante un proceso evolutivo de humanización para lograr ascender grados en la escala del crecimiento interior.

5. EL RETO MORAL DEL LÍDER EMPRESARIAL.

Por lo general, cuando se redacta la misión de las empresas, se proponen ideales de responsabilidad social, de valores integrales, de alto compromiso con sus grupos de interés y con la sociedad en general. ¿Qué tanto de esto se realiza en las prácticas diarias empresariales? Es un tema de análisis, pues se corre el peligro de que estos valores involucionen, con el transcurrir de la actividad empresarial, sometidos al vaivén azaroso de la oferta y la demanda, de la competencia o de nuevos productos innovadores, o mediante prácticas ilegales dominantes en el medio, que “obligan” a sus directivos a establecer cambios drásticos en la filosofía de la empresa y en su accionar económico.

Son los directivos de las empresas, quienes tienen el reto de imponer a su institución una dinámica que cumpla con esos postulados que en un momento de pundonor ético, las directivas dejaron plasmado en su razón de ser empresarial como modelo a seguir. Son ellos, los responsables de que la misión de la empresa cumpla a cabalidad los postulados iniciales de sus fundadores dentro de los parámetros de la ética y la moralidad comercial que, por lo general, imprimen en su ideal de empresa. Cabe resaltar además, que estos directivos no sólo tienen la obligación de guiar a su sociedad por los caminos de la legalidad, sino que deben esforzarse por fijar y consolidar parámetros éticos que confieran a sus empresas un alto reconocimiento en el medio en el que ejercen su labor empresarial. Esto es elemental dado que las malas prácticas, aunque aseguren ganancias a corto plazo, producen deterioro de su imagen a mediano y largo plazo.

De otro lado, los directivos en una empresa no pueden tener mentalidad cortoplacista porque ponen en riesgo la estabilidad y vida futura de la organización, deben pensar en que la misión conjuntamente con la visión, se convierten en la brújula que deben señalar el diario navegar de la empresa. Según esto, el reto del empresario es muy simple: dirigir la organización de acuerdo con los ideales de su fundación con mano firme, como si llevara un barco hacia puerto seguro en medio de la tempestad. Los bandazos éticos que un gerente sin formación moral confiera a su empresa, no sólo la ponen en evidencia frente a sus grupos de interés, sino que la pone en riesgo de perder poco a poco su prestigio y, a la larga, su consolidación empresarial en el mercado. Para lograr esto, corresponde al líder empresarial convencer a sus subalternos de la bondad y grandes ventajas que tiene el actuar con honestidad en el desempeño de sus funciones tanto para la empresa como para sí mismos.

Ellsworth (1996), citado por Cleghorn (2005), asegura que el liderazgo orienta una organización para que sus valores sean atractivos para todos sus miembros,

convirtiendo a la empresa en una organización altamente competitiva, y que entre los colaboradores, se eleven mutuamente hacia niveles altos de motivación y moralidad. No se requieren auditores o supervisores para conseguir resultados en los departamentos de una empresa si todos sus colaboradores están íntimamente convencidos de que actuar con ética es un bien en sí mismo y que ese comportamiento les otorga réditos económicos, satisfacción profesional y felicidad, además de crecimiento en humanidad. Esta actitud, es lo que Schmidt llama la 'mística profesional' y la describe como: "una manera de actuar que es coherente con el conjunto de valores morales que una persona ha asimilado a lo largo de su vida."

Esa manera de actuar, se expresa mediante la formulación de principios morales o normas morales de conducta que el profesional involucra en la toma de decisiones al frente de su empresa. Aunque esta decisión no es fácil cuando se está al frente de una situación que supone un conflicto ético, el profesional que tenga cimentada su formación ética podrá responder al reto que se le presenta y preservar los valores morales en sus decisiones; así, defenderá los intereses de su empresa y logrará posicionarla con un alto contenido ético que se convierte en factor competitivo en el mercado.

6. LA ÉTICA, FACTOR DE COMPETITIVIDAD Y CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL.

¿Por qué el comportamiento ético de una empresa se puede convertir en un factor innovador y de preeminencia en el mercado frente a sus competidores? Es algo que puede parecer extraño y por ello ha sido poco estudiado en la academia. El prestigio que trae consigo la calidad de los productos de la empresa, el servicio ágil y oportuno, la atención amable y personalizada, el precio justo, la justicia en el trato con los grupos de interés, el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social frente a la comunidad, son factores que consolidan la

buena imagen de la empresa y que se convierten en aumento de la demanda de sus productos frente a la competencia, en incremento de las ventas y por consiguiente, de las utilidades; pero en definitiva, en fortalecimiento positivo de su imagen empresarial en el mercado. Por lo tanto, el comportamiento ético de la empresa se constituye en factor definitivo de competitividad y en aumento considerable del capital intangible de la empresa.

Dicho capital intangible, no es otro que el 'Good Will' con el que se valora la apreciación de la empresa frente al público de interés y que ha sido cuantificado a partir de parámetros reales de medición, sin tener en cuenta el factor principal que subyace como causa primigenia que es la filosofía ética con que se dirige a la empresa y de la cual participan todos sus colaboradores. Tradicionalmente, se ha estimado su valor a partir de variables cuantificables como el volumen de ventas, la cobertura del mercado, la calidad del producto y su aceptación, el precio justo entre otros.

La Superintendencia de Industria y Comercio considera que el good will puede ser tasado en dinero, y para determinarlo se deben tener en cuenta factores como la propiedad industrial, la proyección de sus utilidades futuras, fórmulas químicas, procesos técnicos, cobertura de mercado, experiencia, calidad de los productos, las buenas relaciones con los grupos de interés, la confianza que genera entre el sector financiero por su cumplimiento y entre sus clientes por la calidad de los productos y servicios, además de otros aspectos. Pero se pasa de largo, como ante una pared invisible, frente a la variable definitiva que produce esa calidad, cobertura y aceptación, que es la orientación ética que los dirigentes han impuesto a su empresa en todos los procesos que forman parte de su objeto social. Es el comportamiento ético de la empresa, el que en definitiva la consolida y aumenta su capital intangible, a la vez que produce ganancias no sólo para sus accionistas sino para la sociedad.

Al respecto, Cortina (1998), cita experiencias de empresas de un país desarrollado:

“La experiencia original en Estados Unidos es que la ética no sólo no produce maleficios sino que además, en una situación de absoluta incertidumbre, las únicas empresas que sobreviven y que incluso prosperan, son las éticas. Y, casi por definición, las empresas que no se comportan éticamente son precisamente las que desaparecen.

(...) las empresas competitivas son las éticas por dos razones fundamentales que luego especificaré con mayor amplitud: merecen credibilidad y generan confianza. La credibilidad y la confianza son dos valores morales que valen tanto para el mundo personal como para el empresarial., el político y, en general, para todos los mundos.”
(pp. 26-27)

7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

Desde hace pocas décadas, se originó la conciencia de la responsabilidad que tienen las empresas con respecto a la preservación de las aguas, de los bosques y de los recursos naturales en general; esto, como un reflejo de la conciencia que la sociedad ha asumido frente al uso y cuidado de los recursos naturales cuya destrucción y agotamiento ocasiona, con frecuencia, catástrofes naturales a lo largo y ancho del planeta.

Sin embargo, la responsabilidad social de las empresas no sólo tiene que ver con el cuidado del medio ambiente. Urge que se apropien del papel de generadoras de procesos de civilidad, de orientadoras de la sociedad por medio de campañas humanitarias y cívicas, con el fin de crear progreso y desarrollo no sólo económico sino humano. La responsabilidad social, tiene que ver con devolver a la comunidad parte del rédito obtenido por las condiciones favorables que en materia de vías de comunicación, acueducto, alcantarillado, energía y otros, han hecho posible su permanencia y desarrollo; mejoras estas, logradas a través de los

impuestos de la comunidad en medio de la cual generan sus ganancias. Por ello, no constituyen actos de generosidad las acciones que lleven a cabo las empresas en bien de la comunidad, son actos de ineludible reciprocidad y obligada compensación.

Estos hechos de reconocimiento y cumplimiento, también otorga a las empresas una distinción y buen nombre que se convierte en un capital social a su favor frente a su comunidad y que la lleva a destacarse por encima de aquellos competidores que no desarrollan este tipo de actividades en favor de la sociedad. Hernández (2006), expresa que “una de las diferencias que el consumidor podrá evaluar para comprar un producto y no otro es qué tanta responsabilidad demuestre la empresa en su interrelación con la sociedad.” Y más adelante, agrega:

“Desde la perspectiva de la responsabilidad social, las empresas son interpretadas como un agente más de la sociedad cuyo objetivo no sólo es ofrecer productos, sino que estos respondan a los fines del mejoramiento de la calidad de vida de la propia comunidad. Una empresa socialmente responsable es aquella que no contamina, que no contrata capital humano en condiciones deplorables, que no hace uso del trabajo de menores, que destina algo de sus excedentes al abatimiento de la pobreza, a programas educativos, al rescate del patrimonio cultural entre otras características. La responsabilidad social implica que las corporaciones no deben trastocar los valores de la sociedad sino adoptarlos.” (p. 368)

Uno de los renglones económicos de la sociedad que ha sido duramente criticado por su comportamiento agresivo con el público, es el de los sistemas bancarios. Al respecto, Ortiz (1997) afirma:

“A la Banca no se le pueden pedir comportamientos altruistas de beneficencia. Sencillamente porque esa no es su naturaleza. Está bien que entienda que mediante actividades de beneficencia y mecenazgo puede devolver a la sociedad una parte del

beneficio que ésta le proporciona, pero esa sutil forma de publicidad no es el principal beneficio social que la Banca puede proporcionar.

Lo más importante es que juegue el papel que le corresponde dentro de la economía de mercado. Que fomente la igualdad de oportunidades, la libertad de iniciativa, la propiedad privada de los bienes, la regulación libre de los precios del mercado, el amparo de los contratos. Eso sí que es contribuir al Bien Común como institución”. (p. 61)

Esa contribución al Bien Común que cita el autor, no es otra cosa que la responsabilidad social de las empresas, cualquiera que sea su área de actividad económica; a todas atañe el Bien Común.

Finalmente, Boff (2003), define la responsabilidad social de las empresas como: “(...) la obligación que la empresa asume de buscar metas que, a medio y largo plazo, sean buenas para ella y también para el conjunto de la sociedad en la cual se encuentra”.

8. LA EMPRESA, CONSTRUCTORA DE SOCIEDAD.

Así como la familia es el pilar fundamental de una sociedad, la empresa es uno de los pilares del desarrollo de un pueblo y debe propiciar el progreso de esa sociedad como una de sus misiones fundamentales. Una empresa que usufructúa el progreso obtenido por la sociedad, debe devolver a esta parte del rédito obtenido en la forma de construcción de ciudadanía, señalando caminos de civilidad, de convivencia, prácticas de vida sana, de respeto por el territorio, por las gentes y por el medio ambiente.

Hernández (2006), analiza la forma en que la empresa interviene en la construcción de la sociedad por medio de la tecnología de sus sistemas operativos

como un factor influyente en la calidad de vida de las personas, en tal sentido, afirma:

“(…) Quizá un elemento que nos ayude a entender esa transición es la tecnología, pues ésta es desarrollada por el hombre con el propósito de mejorar sus condiciones de vida y facilitar sus labores. Así, la sociedad se va sofisticando de manera paulatina y esto trae consigo repercusiones de varios tipos, que de alguna forma transforman las relaciones sociales existentes en una comunidad. En las sociedades modernas, el concepto de progreso se convierte en un objetivo primordial, para lograrlo, se requiere el desarrollo tecnológico, pues sólo así se consigue volver más eficientes las formas de producción para acceder a los satisfactores.” (p. 356)

Más adelante, el autor explicita la forma en que las sociedades postmodernas influyen, mediante una búsqueda consciente del mejoramiento continuo, elevando los estándares de la calidad de vida de las personas:

“A diferencia de la sociedad moderna donde el objetivo más importante es el progreso material continuo, las sociedades postmodernas, supuestamente, están más enfocadas al rescate de los valores humanos, aunque eso no significa que exista en ellas un rechazo por la tecnología y la eficiencia, sino que, más bien, éstas deben ser acordes con lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, es decir, la eficiencia se supedita a los valores esenciales del hombre. Enlazar eficiencia y calidad de vida entraña un reto para estas sociedades.” (p. 357)

De acuerdo con lo tratado, puede colegirse que no todas las empresas buscan únicamente el rendimiento monetario producto de sus actividades en la sociedad. Hay un sentimiento creciente y generalizado, de que al desarrollar las actividades propias de la empresa que cumplen con su objeto social y del cual pueden obtener lucro, hay otras actividades que les permiten construir sociedad, a la par que consolidan su buen nombre en la sociedad, aumentan su prestigio y por lo tanto, su capital patrimonial intangible. Pareciera una jugada a doble banda, pues a

mayor ética empresarial y mayores actividades como constructora de sociedad, mayores resultados económicos para la empresa y sus accionistas.

De acuerdo con este planteamiento, Cortina (2008) explicita la necesidad de una ética de las organizaciones en aras a construir sociedad y capital social:

“La empresa es una *organización* y sucede que, como ya hemos comentado, las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países poscapitalistas. La clave de tales sociedades no es ya tanto la familia o el Estado-nación como las organizaciones. Una ética de las organizaciones es, pues, indispensable para *reconstruir el tejido de una sociedad, para remoralizarla.*” (p. 82)

El universo de las Pymes en Colombia, ocupa un extenso panorama que inicia desde pequeñas empresas familiares nacidas para suplir necesidades, hasta medianas empresas creadas con alguna planeación y articuladas a oportunidades en el medio económico. Según estadísticas de las Cámaras de Comercio del país, se puede afirmar que más del 90% de las empresas del país, pertenecen a la categoría de Pymes.

De manera, que al vincular este dato con el tema hasta ahora tratado, surge la inquietud por conocer el grado de ética con que son dirigidas las Pymes; si bien es cierto que las grandes empresas han entrado en una disciplina de respeto, calidad y responsabilidad social ya comprobadas, el cuestionamiento sería: ¿sucede igual con las famiempresas, microempresas y pequeñas empresas?

Finalmente, también vinculante, es que debido a la informalidad administrativa, contable y tributaria de muchas de las Pymes, que carecen de una planeación y administración acorde con las necesidades de desarrollo que requiere el país, es posible afirmar que se deben realizar ajustes éticos en la forma como algún sector de las Pymes actúa en el medio.

9. CONCLUSIÓN.

De acuerdo con los planteamientos hasta aquí expuestos, puede concluirse que el comportamiento ético de una empresa le aporta grandes dividendos sociales a lo largo de su trayectoria económica ya que incrementa su prestigio en la sociedad, a la vez, que consolida su imagen en el ramo económico de actuación. Esto trae como consecuencia, un desencadenante de beneficios para la sociedad y para la misma empresa que configura un círculo de retroalimentación mutua con dos ganadores: la sociedad y la empresa.

La actual crisis social, con repercusiones en todos los campos de la economía y del hábitat del ser humano, debe ser intervenida por agentes éticos en todas las actividades humanas, como: educación, cultura, deporte, economía, política, comunicaciones, entre otros. Se hace urgente contar con personas que se preocupen por la formación de su conciencia moral para lograr el avance ético de la humanidad hacia metas distintas a las formuladas recientemente, pues se ha detectado que por el sendero que se está transitando, vamos camino a la destrucción del planeta y de la raza humana. La voracidad, ha reemplazado el sentido de humanidad y la convivencia de la tribu, ha sido reemplazada por la depredación de los recursos en detrimento de la comunidad con beneficio egoísta de unos pocos, sin tener en cuenta el impacto negativo sobre el Bien Común.

Citando finalmente a Boff, quedan sus palabras sobre las amenazas de la “Gran Transformación”, como una premonición de lo que puede suceder si en la economía y en la vida en general, no se adoptan urgentemente estrategias éticas, ya sea en forma individual o colectiva, como conglomerados, corporaciones o empresas en las relaciones con nuestros semejantes y con el mundo que nos rodea en nuestro diario trajinar; estas fueron:

“La Gran Transformación consiste en el paso de una economía de mercado a una sociedad de mercado. O dicho de otra manera: de una sociedad con mercado a una sociedad sólo de mercado. El mercado siempre ha existido en la historia de la humanidad, pero nunca había existido una sociedad sólo de mercado, es decir, una sociedad que coloca la economía como único eje estructurador de toda la vida social, sometiendo a ella la política y anulando la ética. Todo es vendible, hasta lo sagrado.

No se trata de cualquier tipo de mercado. Es un mercado que se rige por la competición y no por la cooperación. Lo que cuenta es el beneficio económico individual o corporativo y no el bien común de toda una sociedad. Generalmente ese beneficio se consigue a costa de la devastación de la naturaleza y de la gestación perversa de desigualdades sociales. Un proyecto de esta naturaleza, de acumulación ilimitada, no puede ser soportado por un planeta limitado, pequeño, viejo y enfermo. Y ha surgido un problema sistémico, al cual los economistas de este tipo de economía raramente se refieren: los límites físico-químicos-ecológicos del planeta Tierra han sido alcanzados. Tal hecho dificulta, si es que no impide, la reproducción del sistema, que necesita una Tierra repleta de «recursos» (bienes y servicios o «bondades» en el lenguaje de los indígenas).

De continuar por este rumbo, podremos experimentar, como ya lo estamos experimentando, reacciones violentas por parte de la Tierra. Como es un Ente vivo que se autorregula, reacciona para mantener su equilibrio afectado a través de eventos extremos, terremotos, tsunamis, huracanes y una total falta de regulación de los climas. Esa Transformación, por su lógica interna, se está volviendo biocida, ecocida y geocida. Destruye sistemáticamente las bases que sustentan la vida. La vida corre peligro y la especie humana podría, ya sea por las armas de destrucción masiva existentes o por el caos ecológico, desaparecer de la faz de la Tierra. Sería la consecuencia de nuestra irresponsabilidad y de la total falta de cuidado por todo lo que existe y vive.” (p.1)

En el caso colombiano, concretamente, debe reconocerse que si nuestros dirigentes políticos, sociales, económicos y empresariales no orientan sus acciones bajo un estricto marco ético, la convivencia y el bienestar de la población nunca serán posibles y, por lo tanto, Colombia será simplemente un conglomerado fallido e inviable como nación.

No sólo los actores económicos tienen responsabilidad sobre nuestro planeta, sobre nuestras relaciones y sobre nuestro futuro, nos compete a todos los seres humanos encaminar nuestras acciones hacia un horizonte ético que responda a las necesidades presentes y futuras de la humanidad, con el fin de lograr la armonía y la felicidad durante el breve lapso de nuestro paso por la tierra.

BIBLIOGRAFÍA

Boff, L. (2014). Las amenazas de la Gran Transformación (I). Recuperado el 15 de febrero de 2015, en: www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=657

Boff, L. (2003). El Ethos que se responsabiliza. Recuperado el 12 de febrero de 2015, en: www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=024

Cleghorn, L. (2005). Gestión Ética para una organización competitiva. Editorial San Pablo, Bogotá D.C.

Cortina, A. (1998). El mundo de los valores: ética mínima y educación. Editorial El Búho, Bogotá D.C.

Cortina, A. (1996). El quehacer ético. Guía para la educación moral. Santillana, Madrid.

Cortina A.(2008) Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Edit. Trotta S.A. Madrid

Cortina, A. & Conill, J. (1998). Democracia Participativa y Sociedad Civil: una ética empresarial. Editorial Siglo del Hombre, Bogotá D.C.

Ellsworth, R. & Badaracco, J. (1996). El Liderazgo y la lucha por la integridad. Editorial Norma, Bogotá D.C.

Fromm, E. (1957). Ética y psicoanálisis. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

- Garay, L., Salcedo-Albarán E., De León –Beltrán I. & Guerrero B. (2008). La captura y reconfiguración cooptada del Estado en Colombia. Editorial Taller Imprenet, Bogotá D.C.
- García M., G. & otros. (1996). Informe de la Misión de Sabios. Colombia al filo de la oportunidad. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tercer Mundo Editores, Bogotá D.C.
- Hernández, A. & otros. (2006). Ética actual y profesional. Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI. International Thompson Editores, México.
- Kohlberg, L. (1984/1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer. (Publicado originalmente en inglés en 1984 con el título: Essays in moral development. Volume II. The psychology of moral development: Moral stages and the life cycle. San Francisco: Harper and Row)
- Muñoz, J. (2001). La bolsa de los valores: materiales para una ética ciudadana. Editorial Planeta, Bogotá D.C.
- Ortíz, J. (1997). La hora de la ética empresarial. Editorial McGraw Hill, Madrid.
- Rousseau, J. (1999). El contrato social. Editorial Elaleph, Buenos Aires-Argentina.
- Schmidt, E. (1997). Ética y negocios para América Latina. Universidad del Pacífico, Lima-Perú.

Schmidt, E. (1996). *Moralización a fondo. Un aporte a la luz de la Teoría del Desarrollo Humano de James W. Fowler.* Universidad del Pacífico, Lima-Perú.

CAPÍTULO 4

La Responsabilidad Social Empresarial: una herramienta de gestión organizacional centrada en la gente.

Por

Jorge Augusto Valencia Valencia

Ex Decano Facultad de Ciencias Empresariales

Magister en Ciencias Políticas y Doctor en Ciencias de la Educación

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LA GENTE.

La Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, está ligada hoy en las organizaciones como estrategia de gestión para la certificación o como un medio para revertir en su público de interés parte de las utilidades como garantía de impacto social; pero es de entender, que este compromiso va mucho más allá, convirtiéndose en una herramienta organizacional, que permite la promoción e impacto directo entre los colaboradores y su grupo familiar que redundan en los beneficios sociales y comunitarios.

Se avanza actualmente en la discusión sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social en los sectores empresariales a nivel mundial, considerando además estos elementos como fundamentos indiscutibles para el crecimiento e impacto de las organizaciones en su entorno próximo. Pero el cuestionamiento sería: ¿cómo entender la Responsabilidad Social Empresarial cuando las certificaciones y regulaciones de los Estados y de los gremios mismos, exigen el cumplimiento de unos factores que califican las prácticas de RSE y dejan al descubierto que tal compromiso se limita al cumplimiento de un deber para ser reconocidos o no ser sancionados?

¿Será que se realizan estas prácticas solo con el objeto de lograr un reconocimiento o realmente las organizaciones sienten su deber de proyectar la función organizacional más allá de su espacio vital? Es el interrogante a plantear, de reiterar aquellos requerimientos legales como el sistema de gestión de la salud laboral, que vela por el cuidado de los trabajadores y de su familia y los requerimientos ambientales; sobre este último, con la premisa de que quien contamina paga, y se habla ya de una responsabilidad neta que al evaluarse puede describir los compromisos que realmente asume la organización con el fin

de promover y valorar a su gente con sentido de compartir sus atributos organizacionales.

Al pensar la administración como un servicio y la gestión como el paso a paso que permite ser eficiente en el logro de los objetivos, cabe preguntarse por el papel de la organización al desarrollar el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial; ¿cómo desde su aplicabilidad le da valor competitivo al ser reconocidas como organizaciones preocupadas por su gente y su núcleo familiar? La productividad de una organización no solo depende de sus ventajas técnicas, ahora son fundamentales el manejo ambiental, la identificación y personalización de los empleados con su organización, la estabilidad social de la comunidad en que se desarrolla y el respeto a los derechos de los colaboradores.

Al concentrar las acciones en la gente, las organizaciones hacen referencia a los elementos que se constituyen en herramientas de gestión de la organización con el fin de gestionar el talento humano, el conocimiento y el compromiso laboral y social. Desde este concepto, se debe abordar la Responsabilidad Social Interna -RSI-, entendida como la relación entre humanos que buscan alcanzar un mismo fin, la cual se debe considerar como una acción entre iguales que busca desarrollar las competencias para que cada sujeto sea propositivo desde su propio puesto de trabajo; así, generando competitividad y productividad con proyección e impacto de la organización hacia los colaboradores y sus familias, y la sociedad, aprovechando la gestión de la gente como un activo propio de la organización que se desarrolla en cada uno de sus miembros.

Las herramientas o estrategias gerenciales, han tomado fuerza en las organizaciones al igual que el desarrollo de los elementos de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, sin importar el tamaño de la organización, si no el nivel de desempeño que quieren lograr, con el aprovechamiento y articulación de herramientas de gestión que consideren el compromiso de los empleadores,

empleados y comunidad en general, donde es importante el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores para asumir los compromisos. De igual forma, las herramientas gerenciales deben generar nuevas y mejores prácticas productivas que perfeccionen el servicio y permitan la medición y el mejoramiento de la gestión humana de manera continua. Las actividades de las organizaciones, se ven expuestas a la sociedad con mucho más fuerza que en otros momentos, gracias a los nuevos medios de comunicación y de la información, los cuales fluyen más en un entorno globalizado.

Es importante además, considerar los componentes conceptuales de la RSE y los aportes dados por la Teoría de Stakeholders donde se relaciona la dimensión interna y externa de las organizaciones, razón por lo cual, la disertación se centrará en la Responsabilidad Social Interna –RSI-, como el proceso de gestión del talento humano, como el cuidado del activo más importante para la organización con proyección para su entorno inmediato, para el bienestar social que a él le representa su entorno vital. Sin embargo, no se puede dejar a un lado desde esta teoría, que el compromiso de la Responsabilidad Social Externa -RSE-, corresponde a los impactos causados por la función misional de la organización, adaptando la gestión a las diversas prácticas o códigos de conducta, los estándares de desempeño de la organización frente a sus diferentes actores, clientes o usuarios internos y externos, y la proyección que genera valor agregado frente a su contexto.

Entre las diferentes herramientas que se asocian a los estándares o códigos de conducta o desempeño empresarial, se destacan los modelos de gestión de calidad que en los últimos años han incorporado criterios a los procesos que miden la gestión humana desde los componentes de riesgo, ambiental, salud laboral e integrando los sistemas a la rendición de cuenta y las normas de Responsabilidad Social Empresarial.

Estos modelos de calidad y las herramientas de gestión, son instrumentos eficientes, siempre y cuando se cuente con la gente para su desarrollo, respondiendo a qué talento se tiene en la organización, qué hacen y cómo se controla su gestión. De acuerdo con las partes interesadas, se valora el grado de cumplimiento y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, por el compromiso que se adquiere y no solo por cumplir con disposiciones; por tal motivo, se debe considerar la relación permanente entre Responsabilidad Social Empresarial y la gestión del talento humano, ya que son elementos en permanente interacción, que generan valor social, económico y laboral, y mejoran el desempeño de la organización ya que permiten la planificar, hacer, verificar y mejorar los procesos en torno a estos elementos que dinamizan la gestión.

Con la implementación de los modelos de gestión, surgen los indicadores sociales, velando por los principios y valores organizacionales, y que miden el cumplimiento y desempeño de los procesos para lograr alcanzar las metas y objetivos estratégicos; pero estos modelos de gestión de calidad, se hacen óptimos si se entiende que la calidad empieza con la gente y su compromiso con los objetivos organizacionales. De tal manera, que medir la gestión es determinar los criterios de stakeholders de los procesos internos y externos, con el fin de diferenciar el desempeño e impulsar el mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización, incluyendo el talento humano. Inicialmente, los indicadores aparecen en las organizaciones como herramientas de redición de cuentas sobre el impacto económico y social, se habla de indicadores de crecimiento para medir desde lo realizado hasta el cumplimiento de los objetivos, pero se hace imperioso relacionar los indicadores al desarrollo del talento humano y su aporte al crecimiento organizacional; es decir, medir las competencias del talento con el fin de mejorar su contribución.

De otro lado, posterior a los tiempos del mercantilismo, el individualismo y el utilitarismo impuesto por el modelo económico, queda solo la capacidad de

desarrollar nuevas posibilidades centradas en el humanismo, la solidaridad y enfrentar la desigualdad humana en cada una de las actividades que emprende el ser humano, entre ellas el trabajo. Por lo cual es necesario determinar criterios de medición del compromiso de la gente y con base en ello determinar elementos de Responsabilidad Social que involucre a los colaboradores y su grupo familiar, como responsabilidad del crecimiento social; entender que contribuir en el núcleo familiar del trabajador, es mejorar las condiciones sociales de una comunidad.

Los supuestos teóricos, nos presentan dos realidades de la administración en torno a la relación con la gente; desde la misión, cada organización define la estrategia, dirección, movimiento y motivaciones organizacionales, y desde las políticas, su estructura, carga de trabajo, competencias y funciones de cada uno de sus miembros en relación con el cumplimiento de la estrategia misional. Es responsabilidad de cada organización, velar por el cuidado y mantenimiento de la gente, así como se cuidada y se le hace mantenimiento a una herramienta tecnológica. Es de anotar, que desde esta misma realidad se administra para lograr el efectivo desempeño, para alcanzar la armonía entre los objetivos personales y los organizacionales, obteniendo así, que los dueños particulares sean colectivos, en donde cada miembro se sienta parte de las meta y por ende, enfoque todo su esfuerzo al desarrollo estratégico de las acciones y actividades que logra el desarrollo organizacional.

Contribuir a la Responsabilidad Social, no como un fin sino como una estrategia, admite valorar y fortalecer la relación entre la organización y su gente, se debe destacar el trabajo desde un nuevo componente contextual y en armonía con los criterios que fundamentan al humanismo social; como se trata de considerar el trabajo por encima del capital, un trabajo también debe ser digno, incluyente, representado en salario y justicia, todos, elementos que enfocan una nueva visión organizacional como valor social y desarrollo personal producto del compromiso;

es sentir, que se compromete con el ser humano y no por cumplir con requerimientos legales.

Es importante considerar dos acepciones frente a la Responsabilidad Social Empresarial; el primero, interpretar las acciones que impactan desde las organizaciones al medio externo, no como filantropía o donativos en programas sociales, sino entenderla como lo que la organización desde su componente misional hace por mejorar el entorno. Cómo hacer que la comunidad en la que convive la organización se sienta identificada, no solo por la estructura física, sino también por el desarrollo y bienestar que brinda a una sociedad; es lograr hacer del contexto social, una parte integral del sistema de gestión de la organización, como un cliente del cual recibe insumos, pero que igualmente, le entrega un producto desarrollado y representado en el impacto ambiental, económico y social.

Segundo, entender la Responsabilidad Social, como el compromiso interno de la organización para con su gente, preocuparse por el desarrollo de la persona desde ámbitos que provee el bienestar no solo al empleado, sino también de su grupo familiar y social; es buscar incrementar el sentido de pertenencia y pertinencia, no solo del empleado, también de su entorno más cercano, los cuales consideran como propios la organización. Igualmente, velar por la salud, vivienda, educación y otras actividades que generan en el grupo familiar gratitud y recordación por la organización; no es solo brindar seguridad económica, es generar lazos de fraternidad entre el empleador, el empleado y su núcleo social. Desde la organización, el compromiso con su gente se convierte en el centro de integración y desarrollo social.

Hace también parte de la Responsabilidad Social Empresarial Interna, la consideración de un salario justo, como el reconocimiento al aporte que hace el empleado de su máximo talento, de poner al servicio de la organización todas sus competencias y creatividad; de esta forma, el salario justo se constituye en el

equilibrio entre la responsabilidad interna y la externa, por el impacto que genera con el contexto social y familiar y como producto que dinamiza la economía. Las prácticas de éticas y la responsabilidad social, son funciones importantes para un buen manejo y gobierno corporativo, razones por las cuales, se debe tener en cuenta aquellos intentos por desarrollar herramientas que sean más transparentes para los colaboradores sobre el grado de desempeño de la empresa en este aspecto.

Además del salario justo como equilibrio, considera los reconocimientos que generan el salario emocional el cual se constituye en el deber moral para la organización, como cuidar de la salud, la higiene y la seguridad del trabajador, como producto de la integridad moral; la organización, debe ver a su colaborador como asociado ya que desde su desempeño genera valor y proporciona en ellos el descanso y, a su vez, bienestar, la relación entre pares y la asociación de ideas para el crecimiento organizacional.

Al considerar el trabajo como digno, se apoya en la consideración que este debe permitir que cada persona pueda fortalecer su relación con su familia y su medio social; es sentirse reconocido como un sujeto activo y participante del crecimiento de su colectivo inmediato. El que trabaja se siente importante y con autoridad, despliega liderazgo y toma decisiones en su círculo cercano, hace aportes de mejora en todos los ámbitos familiares y sociales, para lo cual, se apropia de elementos auto estimulantes para emprender nuevas acciones y proyectar bienestar a las personas que tiene a cargo. Por extensión, al considerar el trabajo digno, la organización promueve y provee los recursos para el fortalecimiento de estas relaciones familiares y sociales lo que se debe considerar como elementos de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE-.

Desde la RSE, el trabajo es incluyente cuando se contempla la relación entre empleo con buen trato y relaciones justas, cuando considera la armonía y

satisfacción por el reconocimiento a la labor realizada que puede estar representada en un salario o compensación que dé cuenta del esfuerzo y el aporte de las capacidades individuales y de equipo al desarrollo organizacional. El trabajo es RSE, cuando permite desde el reconocimiento del ser, aportar económicamente a su grupo inmediato, se logra motivaciones de reconocimiento de poder que sumados al liderazgo hacen a la persona activa en cualquier momento de tomar decisiones en su círculo inmediato, para ser cabeza de un grupo con capacidad económica que permite fortalecer relaciones de grupo.

El trabajo desde la RSE, debe permitir sentir satisfacciones en procura de generar bienestar personal y social, por proyección a su grupo familiar y social; por tal motivo, se encuentra un medio de relación, el salario como factor que afianza las relaciones justas entre empleador y empleados en la medida que tiende la comunicación relacional y efectiva en el rendimiento positivo o negativo, al considerar que el esfuerzo físico y mental al servicio de una organización es compensado emocional y económicamente con el salario. No obstante, la compensación no se presenta solo monetariamente, sino también entendida como estímulos que recibe el empleado por su esfuerzo y trabajo bien hecho; es permitir, ser reconocido como productivo y que su entrega genera bienestar social y colectivo como Responsabilidad Social Interna y Externa.

Desde la evolución histórica, el salario se relaciona con la explotación de la sal en el mar muerto; en la época del imperio romano, pagaban a los soldados y mineros con sal, elemento que en su momento era vital para la conservación de los alimentos. A partir de esto, se produce una relación del trabajo realizado por una compensación con elementos vitales, entre ellas: la sal, el agua y próximamente el aire; por tanto, la definición de salario se acerca a una compensación con un elemento vital por un esfuerzo realizado que da reconocimiento, inclusión y bienestar social.

Por justicia, desde el trabajo como Responsabilidad Social Empresarial – RSE-, es importante entender la necesidad de proveer los medios suficientes y las medidas sociales para realizar las actividades en forma debida; es garantizar que el personal al servicio de la organización, cuente con los elementos requeridos y suficientes para cumplir con la labor encomendada con criterios de seguridad y bienestar, que no se sienta amenazado al realizar las actividades, viva en un ambiente laboral seguro y en un clima de armonía y comunicación con el grupo de trabajo con el cual convive y se relaciona diariamente.

En esta perspectiva del trabajo como RSE, el empleador debe tener la capacidad de conocer a su gente, sus necesidades, intereses y problemas, aspectos que le permitirán implementar acciones de mejoramiento sobre sus circunstancias y conlleve al mejoramiento del ambiente laboral en procura de elevar la productividad; es interesarse por el otro, reconocerlo como agente importante para la organización y darle el valor que como sujeto activo merece dársele por ser miembro del equipo que genera valor en cada proceso. De igual forma, el empleador debe permitirse identificar los ideales de su gente, cuáles son sus sueños y expectativas, hacer de su vínculo laboral una extensión de lo que colectivamente sueñan; así, en la medida que cada sujeto aspira a lograr algo, se unifican en sueño colectivo que mejora el rendimiento y mantiene en motivación las aspiraciones individuales para que se conviertan en organizacionales.

Soñar y proponer en colectivo, desarrolla la mejora del comportamiento, lo que supone para el empleador auditar el estado de las relaciones y verificar qué ocurre en cada nivel; no se administra a puerta cerrada, se debe abrir el conocimiento de lo que quiera la gente, sus sueños e ideales, y convertir en colectivo aquello que motiva al empleado a estar cada día entregando lo mejor de sí y de su conocimiento para hacer de la organización, un ambiente de cordialidad y calidad, siendo firme con la gente pero con respeto.

La administración de hoy, se soporta sobre unos pilares que se relacionan con los activos, identificando el talento humano como el más importante para la organización, el cual se considera como el desarrollo de cada una de las actividades que realiza, se convierten en un costo-beneficio. Aquí, es pertinente interrogarse ¿qué cuesta tener a un empleado aislado o que no participe en un proceso? Es como tener una maquinaria varada en un cuarto oscuro. Por tal motivo, es necesario evaluar permanentemente las habilidades, conocimientos y valores de forma integral, con el fin de fortalecer, mantener y potenciar el compromiso de la gente con las directrices de la organización y alinearlas a los propósitos organizacionales.

Tal compromiso, se logra cuando se trabaja cara a cara con el otro, aunque se utilice la mediación de las herramientas tecnológicas. El contacto y la cercanía con el otro, garantizan el cumplimiento óptimo de los compromisos, es propiciar aclaraciones, mejoras y redefinición de los compromisos organizacionales; así mismo, es garantizar la estabilidad de la gente, que se sienta en una zona de seguridad en su puesto de trabajo y genera posicionamiento de su conocimiento, habilidad y valores en relación con el otro y de su compromiso con la organización.

Las organizaciones con Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, se soportan en el conocimiento, para lo cual es importante considerar que se administren así mismas, conocer sus fortalezas y sus habilidades con el fin de potenciarlas; desde un esquema de autoevaluación, reconocer las aptitudes y logros de desempeño en cada puesto de trabajo, lo que permite conocer en qué son realmente buenos, cómo se realizan las actividades y cómo se destaca o proyecta al futuro. Para lograr este reconocimiento propio y en los demás, es importante abandonar la soberbia intelectual, bajar en las estructuras del poder y acercarse al otro como fuente de conocimiento para permitir la mejora de los procesos con sus aportes y conocimientos significativos.

Para alcanzar estas mejoras, es importante contar con elementos de cortesía organizacional, generar actitudes de respeto y cordialidad que permitan la comunicación fluida, con respeto, abiertas a la mejora de los procesos organizacionales, por encima de los intereses personales; es comunicarse, pensando en positivo, tratando con la gente sobre las fortalezas y potenciarlas, y a medida que se afianzan, superen las debilidades. Es, asimismo, comprometer a la gente con ser mejor cada día dispuestos y en actitud de aprendizaje continuo, como Responsabilidad Social Empresarial. Cuando la organización promueve el reconocimiento de las aptitudes, el aprendizaje constante como mejoramiento continuo y potencia las fortalezas por encima de las debilidades, se logra mejorar el desempeño como un aporte individual basado en valores y principios organizacionales que marcan la diferencia en la manera de cómo se relaciona y se produce responsabilidad desde el compromiso de la gente y su impacto en la comunidad.

Este comportamiento de compromiso organizacional, exige de los empleados y empleadores un aprendizaje continuo; para lo cual, es importante desarrollar autoresponsabilidad frente a la calidad de los resultados de cada proceso, reconocimientos en la relación con los otros, de cómo se entrega un producto que debe ser óptimo, con el fin de garantizar excelentes insumos que ingresan a los demás procesos, lo que conlleva a la mediación constante de los desempeños. Sin embargo, es de considerar que al valorar las competencias del talento humano, el medio de producción está en su cerebro de acuerdo con el modelo de Responsabilidad Social que apropie la organización; eso sí, sin olvidar que se trata con seres humanos que presentan diferencias y dificultades, en los que se encuentra también una característica común: cada uno tiene su manera de hacer las cosas. Lo importante, es la responsabilidad que se asume con la comunicación y considerar que las relaciones en la organización tiene como base la confianza.

Desarrollar estos compromisos organizacionales como modelo de RSE, nos acercan al referente organizacional más importante a nivel del contexto, la Responsabilidad Social como generadora del empoderamiento desde la gestión del conocimiento de cada colaborador, que soporta todo su desarrollo y productividad en la gente, donde la rentabilidad se convierte en un estado de la mente y se genera como resultado mayor compromiso y generación de valor.

Brindar empoderamiento a los empleados, permite a las organizaciones valorar y desarrollar el concepto de liderazgo compartido. Desde este punto de vista, la organización presenta un cambio de paradigma en la gestión jerárquica de los equipos de trabajo; esta estrategia, ofrece a la mayoría de las organizaciones una mejor calidad en la productividad, agregando a esto el valor del liderazgo y otras habilidades importantes que ayudan a los colaboradores a realizar un mejor desempeño en sus labores.

Desde la Responsabilidad Social Empresarial, bajo un modelo centrado en la gente, los procesos de formación, investigación y emprendimiento deben formar en competencias integrales a las personas y los colaboradores; esto, con el fin de mejorar las condiciones de productividad, transferencia, aplicación y calidad de vida que permitan el aprovechamiento de la economía, la disminución de costos en los procesos de producción, sin afectar la calidad y la comunicación virtual entre las empresas y los consumidores; es decir, se debe implementar procesos y procedimientos académicos, de investigación y de emprendimiento como ejes articuladores entre la formación, la generación de valor y la proyección. Entender que la formación de emprendedores no es solo enseñar a crear o dirigir un negocio, sino que es fundamental alentar a los miembros de la organización para la generación de pensamiento creativo y estimularles el sentido de la autorrealización personal y el hábito de autoevaluar el rendimiento, mejorar los procesos de autoestima y de asertividad; igualmente, la capacidad para superar las adversidades para mantenerse en pie de lucha con dosis de perseverancia, de

tenacidad, de actitud positiva y acciones, que permitan avanzar en contra de la corriente y superar las dificultades. En otras palabras, en actitud de liderazgo.

Como modelo centrado en la gente, la RSE requiere de liderazgo, comprender cómo la gestión organizacional es la capacidad de percibir en un contexto común lo que un individuo diferente puede razonar; como manera de actuar para la creación de valor, es el mantenimiento del pensamiento crítico, es el mejoramiento del proceso para influir en otras personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, es mantener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, y conseguir la acción colectiva de los individuos orientada a la satisfacción de sus necesidades. Además, la RSE busca desarrollar competencias en Intraemprendimiento, es decir, a través del proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como persona y como grupo social, para impulsar los cambios positivos de la situación en que viven.

En la actualidad, debido a los cambios y las incertidumbres ambientales y socioeconómicas de la población y de los contextos, la incertidumbre y el multiculturalismo producto del mundo abierto y global, se han convertido, sin lugar a dudas, en elementos importantes en los procesos de innovación de la organización, dando como resultado cambios sociales que han permitido a las personas, ser capaces de hacerse a sí mismos generadores de riqueza, creando y desarrollando sus propias oportunidades y posibilidades de bienestar y crecimiento; hoy, se proponen estrategias administrativas en medio de la incertidumbre para que el colaborador entienda la felicidad como herramienta de trabajo, demostrando que las personas entre más felices son más productivas, elemento misional de la RSE.

Por su parte, como misión de la Responsabilidad Social Empresarial, se hace necesaria la formación de seres humanos con capacidades empresariales, despertar y estimular el espíritu emprendedor, que sean gestores de sus propios proyectos productivos, generando avances sociales y económicos con el objetivo de formar en la cultura del autocrecimiento y desarrollo. Desde el respeto por el otro, es igualmente el compromiso por el bienestar de la gente y su familia, y tener un desempeño laboral donde sienta que hace lo que le gusta y por eso es compensado. A través de la RSE, se propende por el reconocimiento, bienestar y crecimiento social, traducido en desarrollo individual y colectivo.

Comparativamente, debe hablarse de la Responsabilidad Social Empresarial en liderazgo como base del desarrollo de las competencias y potencialidades de cada persona, en su capacidad de ser más productivo y competitivo desde su puesto de trabajo; desarrollar desde la RSE, las cualidades personales y colectivas que fortalecen el desarrollo de las competencias organizacionales, ir más allá de lo que le exige su carga laboral y constituirse en un emprendedor con capacidades creativas e innovadoras en su labor diaria.

Para entender la Responsabilidad Social Empresarial más allá de un reconocimiento, se hace necesario determinar las estrategias que se constituyen en los medios para fortalecer la formación en innovación y desarrollo organizacional; es generar oportunidades de crecimiento y sustentabilidad en el marco social, económico y ambiental. De igual forma, debe entenderse la RSE, como una manera de pensar y actuar hacia la creación de riqueza desde el compromiso de la gente y con la gente; es una manera de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante la gestión del talento humano y un liderazgo equilibrado. Entendida así la RSE, da como resultado la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Cabe resaltar, desde una RSE, que en las organizaciones se debe pensar en el capital humano, razón por lo cual hay que buscar cómo elevar la productividad de quienes trabajan con el conocimiento y fortaleciendo el liderazgo. En este sentido, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aprendizaje continuo.
- Auto responsabilidad.
- Calidad de la producción.
- Empleado, activo que hay que valorar.
- Medición constante de la calidad.
- Comportamiento como seres humanos.
- Cada uno tiene su manera de hacer y pensar.
- Ser responsable en la comunicación.
- Generar desarrollo social y ambiental.

De otro lado, para desarrollar los compromisos organizacionales, desde la RSE, se hace lo necesario para pensar en la competencia de cada persona para la construcción de seres humanos con capacidades empresariales, despertar y estimular el espíritu emprendedor, con el fin de que sean gestores de sus propios proyectos productivos y generando avances sociales y económicos en su familia y comunidad.

Como uno de los principios generales sobre los cuales se regirá la administración desde una herramienta de Responsabilidad Social Empresarial, es la formación integral del talento humano en conocimientos, habilidades y valores, como aspectos de desarrollo que contribuyen a mejorar su familia, su comunidad y su entorno social, es motivar por la innovación y el estímulo a la investigación y aprendizaje permanente; de esta manera, es importante realizar procesos de sensibilización y motivación no sólo hacia la Responsabilidad Social, sino también hacia el autocuidado y mejoramiento articulado y complementado con la

Investigación para el desarrollo de competencias de liderazgo, creatividad e innovación.

Se colige entonces, en atención a lo citado, que las organizaciones deben procurar generar escenarios en los cuales los individuos puedan actuar de manera comprometida con sus empresas, estableciendo dinámicas que faciliten a la organización evolucionar y consolidarse en su Responsabilidad Social. En tal sentido, los académicos no escapan de responsabilidades específicas respecto a este constructo; se abre el debate, para desarrollar investigaciones que permitan a los diferentes actores sociales comprender el rol de la RSE a nivel organizacional como generadora de valor. La agenda en investigación, resulta amplia e incluye los enfoques psicológico, sociológico y económico para el estudio de esta actividad organizacional y no como un compromiso de certificación que da reconocimiento.

Estos elementos reflexivos, se acompañan de los aportes de autores como Toffier (1973), cuando presenta las características de las organizaciones del futuro, para lo cual hay que preparar a los empleados teniendo en cuenta, las siguientes apreciaciones:

- Sociedades de alta tecnología.
- La percepción del tiempo (velocidad).
- La cultura del desecho (menor compromiso).
- No hay distancia geográfica (movimiento).
- Personas disponibles, nombre modular.
- Ningún empleo es permanente.
- Movilidad en las posiciones de la organización.
- Los medios de comunicación (psicología).

La RSE, se constituye en una respuesta a los cambios socioeconómicos del país y de las organizaciones, los cuales exigen una mayor actividad de los profesionales como lo son las iniciativas empresariales y que, entre otros aspectos, complementen las posibilidades laborales que se ofrecen impulsando el desarrollo del espíritu innovador y creativo, con proyectos claros en la generación de ideas como fruto del compromiso y aporte a la organización que estimula y cree en las contribuciones que se generan; además, estimulando las capacidades de liderazgo, innovación, organización e implementación de ideas productivas entre los diferentes miembros de la organización.

Es desde la RSE, que se pueden entender las recomendaciones de instituciones formadoras de administradores, entre ellas, la Asociación Colombiana de Facultades de Administración –ASCOLFA-, agremiación que ante el débil impacto de las organizaciones ha manifestado:

“Las escuelas de negocios podrían ser en parte responsables de esta problemática debido a su constante competencia por figurar en los rankings de las mejores universidades, la escasez de temas éticos y de responsabilidad social empresarial (RSE) en sus currículos, y su vana pretensión por equiparar la administración a una ciencia más que a una profesión. Como consecuencia, son cada vez más las voces que claman por una mirada crítica a la formación administrativa, que considere las implicaciones de las decisiones gerenciales y que haga de esta una disciplina más ética y responsable” (p 1)

De acuerdo con lo expresado, se recomienda entonces abrir el debate para que las Instituciones de Educación Superior incluyan en sus currículos temáticos formación en Responsabilidad Social Empresarial en los que sean contemplados elementos como los propuestos por Tous (2005) y Ciruela (2005), en su investigación “Responsabilidad Social y Cultura en las Sociedades Cooperativas Agrarias. Modelo General de Balance Social”, precisan los elementos para establecer que una empresa socialmente es responsable cuando:

- Sus productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad
- Las actividades son respetuosas con el medio ambiente
- Su comportamiento va más allá del cumplimiento de la normativa vigente
- Los directivos tienen un comportamiento ético con su personal
- Son respetados los derechos y deberes de los trabajadores
- Se fomenta el apoyo a los colectivos más desfavorecidos de las comunidades

También, es importante considerar las investigaciones realizadas a nivel regional, entre ellas, la realizada por el Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, específicamente el Área de Estrategia, quienes a través del texto “Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia”, afirman:

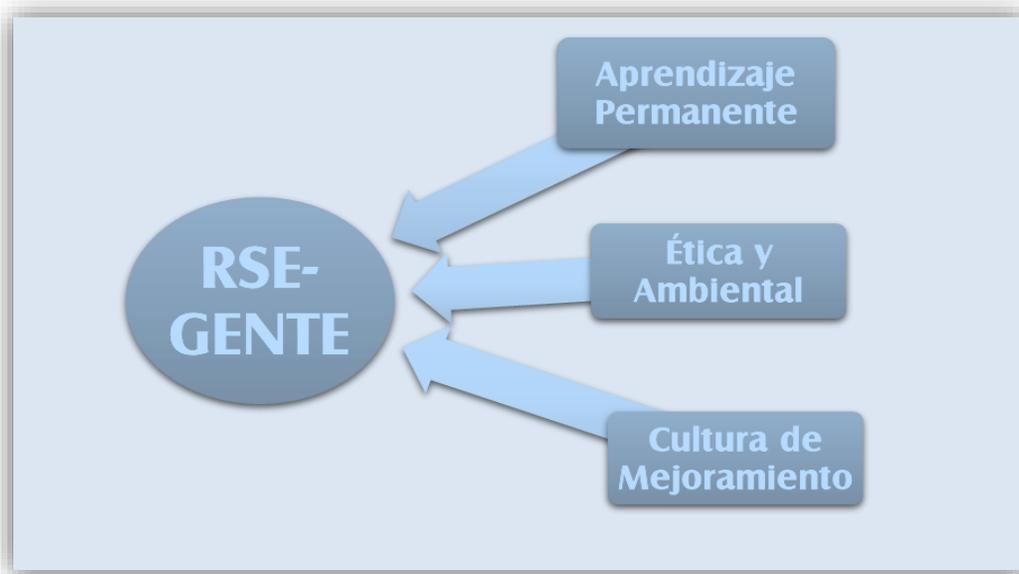
“(…) existe coherencia entre los valores y las acciones realizadas por las empresas de Antioquia, que hay desconocimiento frente al tema y que aunque interpretan que la RSE contribuye a la competitividad de las firmas y hacen importantes esfuerzos en este sentido, no la incluyen como parte de la estrategia”. (p 38)

Se evidencia con esto, la necesidad de determinar un compromiso de formación y aplicación de la Responsabilidad Social como herramienta gerencial.

Así las cosas, como bien señalan Puga y Martínez (2008), en su artículo “Las Competencias Directivas en Escenarios Globales”, como otra de las características a considerar, que “(…) los líderes y los gerentes de los tiempos modernos renueven constantemente sus habilidades para proporcionar las herramientas intelectuales y prácticas utilizadas en sus actividades de gestión diaria (..)”, para así lograr la articulación entre las Instituciones de formación en administración y las prácticas diarias de los gerentes o líderes organizacionales en la implementación de modelos que desarrollen la Responsabilidad Social Empresarial con sentido ético, aprendizaje permanente y cultura de mejoramiento continuo.

Con base en estos aportes conceptuales, y desde la revisión de la literatura, se presenta una propuesta administrativa de Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta gerencial centrada en la gente; modelo integral, compuesto por tres elementos fundamentales: primero, el Aprendizaje Permanente; segundo, la Ética y la Responsabilidad Social como fundamentos organizacionales, y tercero, un enfoque administrativo desde la Cultura del Mejoramiento. La figura 1, presenta el modelo:

Figura 1. Modelo Integral de Administración de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: elaboración propia.

Esta propuesta de modelo, busca desarrollar en los colaboradores competencias hacia el reconocimiento del otro y de su ambiente, el aprendizaje como promoción y valoración de su saber y aprovechamiento de sus capacidades creativas, en una cultura que lleve a la organización y a su gente hacia la excelencia, por medio de la consolidación de los conocimientos, habilidades y valores en cada miembro de la organización; a su vez, con una propuesta de liderazgo propositivo que involucre a su contexto familiar y social.

Desarrollar cada elemento como se propone en el modelo y considerar los módulos para el desarrollo del mismo, es fundamental; en la organización, el desarrollo de principios como la motivación, aun cuando a la gente se le reconoce sus limitantes sin ser descartados, es invitar a crecer como persona y como profesional, aspectos que posibilitan superar las deficiencias. Es a través de la identificación de las fortalezas, como se superan las debilidades, se emprenden acciones de cualificación que mejoren las actitudes frente a las diversas situaciones. Igualmente, al identificar en la gente sus potencialidades, se le promueve y motiva a ser autoreguladores de su actitud, lograr su independencia emprendedora y comprometerlos con la toma de decisiones como apoyo a la generación de nuevas ideas y de innovación en los diferentes procesos de la organización.

Otro principio para la organización, es que tiene la finalidad de conservarse, mejorar su cultura para garantizar la libertad, la conservación del poder y la garantía de los derechos comunes, es así como se debe fortalecer un saber institucional y cultural que trascienda, permeando los diferentes aspectos del equipo de trabajo en una misma identidad, partir de la diversidad cultural y política para lograr la unidad del trabajo en objetivos comunes; se logra así, el relativismo académico del deber ser, llegando a la comprensión académica del realismo administrativo, y que se alcanza cuando se fundamenta el mejoramiento en la formación y capacitación de los colaboradores.

Importante tener presente, que la lealtad como principio en la organización, es entenderla como fidelidad, para el colaborar es entregar los mejores aportes cada día, ser más y mejor empleado desde el puesto de trabajo y generar permanentemente ideas y desarrollo para la mejora. La lealtad, va más allá de la relación laboral y salarial, es reconocer en la organización un complemento de crecimiento personal, buscar ser feliz en la labor encomendada, crecer en la motivación y en cada proyecto en la medida que estos elementos se articulen, así

crece la organización. Cuando hay lealtad con las relaciones laborales y con los compañeros, hay mejoras significativas en el ser y en el hacer; no es solo involucrarse en las funciones, también es alinearse con las mismas ideas y sueños organizacionales. La lealtad en la organización, fideliza en relación con el otro y consigo mismo, como objetivos organizacionales; es hacer de cada día lo mejor para la organización y ser feliz en ella, es poder decir cuánto tiempo llevo en la organización no aguantando, sino aportando al crecimiento individual y colectivo.

Ser fiel y leal, es hacerlo bien desde el puesto de trabajo para ser promovido a un puesto superior; este principio, desde la Responsabilidad Social Empresarial, evidencia que se puede escalar por la confianza y la dedicación en la pirámide organizacional. No en vano, la lealtad da confianza y la confianza promueve el progreso; lealtad es hacerlo con pasión, amar lo que se hace, evidenciando el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad con la organización.

Es posible decir que la Responsabilidad Social Empresarial, como herramienta de la gestión, es de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico; cuando es llevado a cabo por personas que persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente controlan, es hacer y actuar bajo el esquema y pensamiento de las cosas nuevas, desviándose de lo habitual y generando a través de su actuar innovación y cambio organizacional. Hay que señalar, que se viene incluyendo en las agendas de las políticas mundiales, por su relevancia social. A través de estos elementos, se han visto como aspectos prioritarios los derechos humanos de los empleados, la protección ambiental, las relaciones e interacción con la comunidad y el desarrollo sostenible.

Como conclusión, puede hacerse referencia a la necesidad de tener hoy líderes y directivos que estimulen entre ellos y sus colaboradores Responsabilidad Social Empresarial. Lo importante no son las jerarquías sino las relaciones

interpersonales, la actitud de toma de riesgos calculados y de tolerancia a los errores a partir de valorar su activo más importante en la organización, la gente; ejercer un liderazgo innovador, para establecer una estructura organizacional que facilite el trabajo en equipo, la creatividad e innovación como producto del reconocimiento y respeto que la organización hace por su gente. Esto, es determinante para relacionar la Responsabilidad Social Interna con el bienestar del trabajador y su familia y con esto la generación de impacto como Responsabilidad Social Externa.

El objetivo de una organización al desarrollar su gestión desde la Responsabilidad Social como herramienta de gestión, es lograr impulsar su dimensión social, lo que requiere pensar la organización desde su compromiso sostenible, que perdure en el tiempo y proyecte a largo plazo beneficios para sus empleados, la familia y la sociedad; es además, un compromiso ambiental, procurando un ambiente de armonía tanto al interior de la organización como en su relación con el contexto y su medio, un compromiso de generación de empleo, como parte de la razón de ser de la organización. Cabe considerar igualmente, el logro de la inclusión y el bienestar a los miembros de una sociedad, donde el nuevo empleado se sienta reconocido como parte del componente ético a desarrollar en la organización.

Desde esta dimensión social de la organización en sus herramientas administrativas de Responsabilidad Social Empresarial, logrará llegar a la gente acercando su afectividad como un medio de posicionar la organización en su contexto inmediato; cuando se logra penetrar en la mente y el corazón de la gente, la organización desarrolla la función o el componente misional que debe implementar para responder a los intereses, necesidades y problemas del sector en el que se desempeña para alcanzar el bienestar colectivo. El desarrollo de esta penetración afectiva y misional que desarrolla la organización, se logra con la gestión del talento humano, con respeto y reconocimiento, más los procesos de

innovación, trabajo en equipo y proyección social del servicio que se muestra por encima del mercantilismo.

Este componente que identifica la gestión del talento humano, en su conjunto la Responsabilidad Social Empresarial (interna o externa), requiere un nuevo concepto de valor social, por encima de la tradicional oferta de valor que mide el mercadeo; hoy, se genera una nueva cultura de RSE educando a la gente en su comportamiento como usuario de un servicio o desde cómo comprender un producto; no es solo hacer una mirada de un sujeto dependiente del mercado o de un producto, se requiere que la organización difunda y supere el mercado, generando valor social desde el compromiso con la gente, donde se prefieran los servicios y productos de aquellos que dicen claramente lo que ofrecen, que trabajan por enfrentar los problemas y necesidades de la sociedad y que piensan en una mejor distribución del capital.

Hoy se habla de una antropología digital, es necesario acercar la organización a la gente desde una antropología humanista, mediada por lo digital, con el aprovechamiento de los recursos. Está claramente identificado el aporte social al cuidado del ambiente, y que viene desarrollando un nuevo concepto de gestión donde la gerencia maneja y promueve la gente que le administrará, manejará y promoverá los recursos, considerando la planeación de la acción, el direccionamiento y articulación de los objetivos, la sensibilización del rumbo, la evaluación y medición de cómo se avanza para el logro de las metas; es determinar una administración preventiva, donde la Responsabilidad Social Empresarial se constituya como una herramienta de la gestión organizacional.

La administración preventiva, desde una Responsabilidad Social Empresarial, requiere de una estrategia de apropiación del conocimiento, que le garantice a la sociedad la construcción y socialización del saber colectivo, que defina la forma cómo la organización ayuda al crecimiento de su gente, la familia y la comunidad

con el reconocimiento del otro, de sus problemas y necesidades. Es identificar cómo hacer llegar el conocimiento, como propiedad de la humanidad, a cada sujeto, sin ser excluyentes sobre el saber y sin que se genere dependencia en el mercado; es aprovechar el conocimiento y proponer elementos de innovación y mejoramiento para todos, generando una actitud empresarial con misión global de crecimiento y desarrollo para la organización y la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión, debe impulsar una economía basada en el compromiso con el desarrollo de la gente, la utilidad y el impacto que genera en el individuo y sus comunidades; la ética, el reconocimiento y la valoración deben estar presentes; es incorporar nuevos actores al desarrollo organizacional y la manera de vincularlos para aprovechar sus insumos y proyectos de mejoramiento interno y externo. Es preciso, reconocer el dinamismo y permitir los cambios que proponga la gente, por medio de acciones vinculantes al desarrollo misional de la organización, con la exploración de nuevas oportunidades en el contexto, el captar información y la forma de generar soluciones desde un servicio o producto; preservando los recursos ambientales y culturales para las próximas generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

De acuerdo con las posiciones expuestas, la Responsabilidad Social Empresarial, desde la gestión organizacional y del talento humano, debe acompañar los procesos de producción, formación y transferencia del conocimiento (aspectos que influirán en la identificación y solución de los problemas sociales), a partir de las actitudes que presenten los sujetos proactivos y desde la innovación. La gestión organizacional desde la RSE, fortalece el compromiso interno basado en el cuidado y bienestar del colaborador y su grupo familiar, que se proyecta a una Responsabilidad Social Externa, como impacto a una comunidad en una economía sustentable y amigable con el ambiente, con una administración de carácter integradora, innovadora y con sentido social y humanístico, que incluya

todos los actores de la comunidad y los haga partícipes del desarrollo que genera el cumplimiento de la misión organizacional para el bienestar personal, familiar y social.

BIBLIOGRAFÍA

DE LA GARZA, T. (2006). Teorías sociales y del trabajo: nuevos enfoques, Universidad Autónoma Metropolitana. Editorial Anthropos. Barcelona.

MUÑOZ, M. (2011). En búsqueda del sujeto ampliado. Revista laboral Ical (Instituto Ciencias Alejandro Lipschutz). Santiago de Chile.

KYRIAKOPOULAS, K. (2004). El impacto de las estructuras corporativas con orientación a la calidad. Agrobusiness, 2004. P.379 -396

TOFFIER, Alvin. (1973). El Shock del futuro, presenta la tecnología como el motor, y el conocimiento es el carburante.

TOUS ZAMORA, D; CIRUELA Lorenzo, A., y otro. (2005). Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 53, noviembre, pp. 209-240.

Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia. Área de Estrategia, Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT.

GIRALDO HERNÁNDEZ, G. Responsabilidad Social empresarial en Antioquia. Revista Área de Estrategia, Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 44. No. 149. 2008. pp. 38-59

PUGA VILLARREAL, J. y MARTÍNEZ CERNA, L. (2008) Competencias Directivas En Escenarios Globales Estudios Gerenciales, Volumen 24, Número 109, páginas 87-103.

Retos actuales en la Formación Administrativa. Hacia un nuevo modelo de Escuela de Negocios. (2008). Recuperado el 12 de marzo de 2014, en: www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_attachment_485.pdf

CAPÍTULO 5

Reconocimiento y revelación del impacto ambiental en los Estados Financieros de las Pymes del sector industrial de la ciudad de Medellín. Aproximación inicial.

–Análisis desde el Decreto 2649 de 1993 y la Ley 222 de 1995–

Por

Guillermo E. Loaiza Ospina

Contador titulado, Docente universitario.

Ex Director de la Carrera de Contaduría -FUMC-

**RECONOCIMIENTO Y REVELACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL
EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS PYMES DEL SECTOR
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD MEDELLIN.
APROXIMACIÓN INICIAL.**

–Análisis desde el Decreto 2649 de 1993 y la Ley 222 de 1995–

INTRODUCCIÓN

La presente investigación expone los aspectos básicos a tener en cuenta en el desarrollo del estudio sobre el reconocimiento y revelación de los impactos ambientales en los estados financieros de las pymes del sector industrial de la ciudad de Medellín y su publicidad, con el objeto de comprender las diversas concepciones que existen sobre los mismos y la aplicación en los estados financieros de los entes económicos por parte de las mismas entidades. La misma se realizará a través de la recolección de información y el análisis de las corrientes teóricas, confrontando con los preceptos definidos en el decreto 2649 de 1993 de los principios de contabilidad generalmente aceptados y la Ley 222 de 1995, alusiva a la reforma al Código de Comercio y la atención conceptual y práctica por parte de los responsables de la preparación de la información de la compañía. Los resultados obtenidos permitirán a las empresas disponer de un componente teórico y práctico esencial, en pro de la razonabilidad del reconocimiento de los eventos ambientales y la confiabilidad de la información revelada sobre el impacto ambiental; paralelo a ello, constituir un soporte útil para estudios referidos a la temática.

JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo investigativo observa su validez, dado que bajo un sistema de contabilidad ambiental definido y unos indicadores que estén aprobados por las normas ambientales, se podría conocer y medir la información pertinente y relevante de las consecuencias ambientales en forma tangible e intangible de las empresas, además de considerar la estructuración de informes que expresen el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de las organizaciones.

Aunado, a través de la recolección de información ambiental se facilitaría determinar la evaluación y posición de la empresa frente a la postura adoptada para el cuidado y protección del medio ambiente, a efectos de generar decisiones y posibles soluciones ante la problemática actual de las empresas respecto a la generación de estados financieros que adolecen de la información del impacto ambiental. Así, constituir una variable fundamental de prevención ambiental desde la información, que impacte la organización y sus logros misionales y sociales en beneficio de la comunidad.

La finalidad por tanto, es identificar las concepciones existentes sobre el reconocimiento por parte de los administradores y estimar la metodología de cuantificación para la revelación a través del balance y el estado de resultados, auscultando en una muestra sustancial de empresas industriales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, intención del presente estudio.

PROBLEMA A RESOLVER.

Las empresas industriales para alcanzar su nivel de desarrollo y tener un buen desempeño que le permita ser realmente competitivas y sostenibles, están obligadas a implementar sistemas igualmente competitivos en cada una de los centros de costos o de operación. Esto se podría afectar por el desconocimiento

de la temática ambiental que facilite conocer el impacto en el ente económico, e igualmente, la contribución al cuidado del medio ambiente, de acuerdo con el compromiso moral y ambiental de cada persona natural o jurídica, sujeto a las normas y leyes establecidas.

OBJETIVOS.

- **General:**

Identificar las teorías y prácticas existentes relacionadas con el reconocimiento y revelación de los impactos ambientales en los estados financieros de las empresas industriales de la ciudad de Medellín

- **Específicos:**

1. Conocer las concepciones sobre el reconocimiento y revelación del impacto Ambiental por parte de las empresas industriales de la ciudad de Medellín.
2. Describir la metodología utilizada para el reconocimiento y revelación del impacto ambiental en las empresas industriales de la ciudad de Medellín.
3. Generar las posturas académicas sobre el sistema de contabilidad ambiental en las empresas industriales de la ciudad de Medellín.

DESCRIPCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

El reconocimiento y posterior revelación de los hechos o eventos económicos que se suscitan al interior de una entidad, están permeados por el fenómeno de la

calificación o valoración cualitativa y también cuantitativa que en muchas ocasiones, derivan en que ésta sea subjetiva o alejada de la realidad.

Es así como, bajo las dificultades que existen para la valoración objetiva o cercana a la realidad de un evento de carácter ambiental, se altera la razonabilidad de la información reportada, y máxime cuando se trate de información relevante o material, definida en el artículo 16 del Decreto 2649 de 1993, y se prepare la información con equivocaciones sustanciales; ello, inevitablemente conlleva a decisiones inconsistentes de los usuarios de los estados financieros. Por ende, la administración de la entidad se vería abocada a implementar un plan estratégico coherente y pertinente con la responsabilidad que le asiste de disponer de información confiable para la sociedad y, más allá, para el caso del Auditor, considerar en su planeación de auditoría, la regulación ambiental que rige al ente económico en particular, con el fin de evaluar su cumplimiento y elevar recomendaciones que minimicen los asuntos ambientales y su impacto en los estados financieros, tal como lo expone el estándar internacional de auditoría 250 en cuanto a las “Consideraciones de las leyes y regulaciones en la auditoría de estados financieros”, plasmada en el Decreto 302 de 2015, referido al marco técnico sobre el aseguramiento de la información.

Respecto a la precisión conceptual que motiva la realización del presente, llama la atención la presencia de importantes inconsistencias que bordean la temática, como el caso de vincular el reconocimiento con lo atinente a la revelación de eventos ambientales ó al registro de los mismos; también, respecto a la medición de dichos impactos; este vacío y confusión conceptual, ha derivado en imprecisiones y errores que finalmente se materializan y visibilizan en los estados financieros y que resultan un riesgo material cuando estos se consideran significativos. Lo anterior, tal como se deduce de lo expuesto por el estándar internacional de auditoría 1010 referido a: “La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros”, de la precitada normatividad.

EL RECONOCIMIENTO.

El Decreto 2649 de 1993, en su artículo 47, expone que el reconocimiento de los hechos económicos inmersos en el desarrollo del objeto social de un ente económico, involucra en sí la identificación; esto es, no podría reconocerse un evento o suceso económico que no esté debidamente descrito en sus variables más significativas, como modo, tiempo, lugar y, agregando el valor, como condición insustituible para el registro de hechos ocurridos, en los estados financieros. Por ende, el efecto ambiental por ser real y ocurrir en el entorno de la empresa, debería incorporarse en los estados financieros, tal como lo ordena la norma citada.

Igualmente, la misma norma impone como condición para el reconocimiento, que el evento ocurrido deba disponer de su definición como elemento de un estado financiero, es decir, una denominación clara como un activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, costos, o cuentas de orden deudoras o acreedoras que afecte la compañía, y sumado a ello, que pueda ser medido, condición reglamentada en el artículo 10 del citado decreto, y además, que sea pertinente y representado confiablemente. Paralelo a ello, también involucra que se realicen de forma homogénea de un periodo a otro, facilitando con ello la comparabilidad de las cifras, ameritando informar de manera suficiente los casos en los cuales es necesario realizar modificaciones.

Concluyendo este acápite, para lograr el adecuado reconocimiento de una transacción o evento socioambiental que afecte la empresa, se deben sopesar las variables de la identificación y la medición, aunadas a una documentación idónea que constituya un soporte pertinente del evento realizado, para proceder luego a su inclusión en los estados financieros de la entidad; sin ello, no será viable, ni legal, optar por el registro de los mismos y la información reportada no cumpliría con los requerimientos mínimos de orden legal.

LA REVELACIÓN.

Esta fase del proceso contable, se apoya en el concepto de revelación plena como norma básica del Decreto Reglamentario 2649, en su artículo 15 indica la obligación que le asiste al ente económico de revelar de manera suficiente todo lo necesario para que el usuario pueda conocer lo concerniente con su situación, y en consecuencia, asumir las decisiones correspondientes. Esta obligación también se supe a través de las notas a los estados financieros que en nuestro contexto legal hacen parte integral de los mismos, contrario al entorno global que indica que éstas corresponden a un estado financiero adicional al de flujo de efectivo, cambio en el estado de patrimonio, balance general y estado de resultados.

De lo precedente, se concluye que la revelación está compuesta por los procesos relacionados con la divulgación y/o publicación de la información contable a los actores interesados en ésta, ya sean internos o externos, evento que aparece consignado en la Ley 222 de 1995, referida a la Reforma al Código de Comercio, en el capítulo IV estados financieros, en su artículo 34; respecto a la obligación de preparar y difundir estados financieros, demuestra:

“A fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, el 31 de diciembre, las sociedades deberán cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general, debidamente certificados. Tales estados se difundirán junto con la opinión profesional correspondiente, si ésta existiera.”

Lo predicho, se complementa con la exigencia plasmada en el artículo 41 de la misma Ley, en cuanto a la publicación de los mismos, hecho que debe realizarse por parte de la administración ante la cámara de comercio del domicilio principal para ser de dominio público, durante los 30 días siguientes a su aprobación por cuenta del máximo órgano de dirección y control, en conjunto, con las notas y el dictamen del Revisor Fiscal, si la entidad se encuentra obligada a su nombramiento. Como se evidencia, es imperativo desde el marco legal la

exigencia de la revelación del estado de la compañía a través de la publicidad, permitiendo así el acceso y conocimiento por parte de la sociedad. En extensión, el incumplimiento a la obligatoriedad comentada, acarrea al Representante Legal y al Revisor Fiscal, responder por los perjuicios derivados, ya sea a terceros, la sociedad o socios de la misma, tal como se deduce del artículo 42 de la mencionada norma, en cuanto a la ausencia de estados financieros.

Vinculado con lo anterior y como evento importante a tener en cuenta, concierne el hecho de enfatizar en lo definido por las entidades de orden internacional que decretan las prácticas o estándares internacionales que deben observar los países, atendiendo los preceptos de la Nueva Arquitectura Financiera Internacional, especialmente de parte del Banco Mundial – BM -, el Fondo Monetario Internacional – FMI -, y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID -, que obligan a muchas empresas colombianas y del mundo a presentar sus informes financieros bajo los IFRS – Estándares Internacionales de Reportes Financieros - para el tratamiento ambiental.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Como variable notable, el estudio pretende indagar a un número establecido de profesionales, seleccionados aleatoriamente tanto Contadores como responsables de la información en el tema ambiental de las entidades seleccionadas y también, conocer sobre lo que estima la comunidad, considerando las normas y principios ordenados para el ejercicio contable.

El enfoque es documental y descriptivo, bajo un método deductivo, y utilizando técnicas como la entrevista, el análisis y la observación.

CONCLUSIONES PRELIMINARES.

A continuación, se relacionan las conclusiones preliminares que se desprenden de los aspectos básicos de la reglamentación que motivan la investigación y que justifican su desarrollo y ejecución, así:

- El impacto ambiental que existe sobre los entes económicos, por adolecer de una expresión monetaria, no son revelados por la empresa.
- La valoración de los impactos ambientales, observa profundas dificultades en razón a la inexistencia de una formación argumentativa en la medición que facilite la comprensión e implementación.
- La profesión contable está obligada a definir la metodología, racionalidad y aplicación de instrumentos que sirvan de base confiable para identificar y valorar los impactos ambientales, situación que en últimas, favorecería también a las multinacionales de seguros en cuanto a la evaluación y calificación los impactos ambientales y los riesgos que de ellos se derivarían.
- La estimación del impacto ambiental se convierte en una urgencia para el ejercicio de la profesión contable y más aún, en razón a la existencia de la variable de calificación subjetiva que se endilga a los impactos ambientales.
- El Profesional en Contaduría Pública y las instituciones de Educación superior que imparten esta disciplina, deben concientizarse y asumir con responsabilidad la búsqueda de una reingeniería sustancial en el ejercicio de la profesión contable con enfoque en la temática de estudio aquí atendida; esto, en razón a los impactos producidos por el entorno empresarial social y económico, en procura de cuantificar económicamente y en forma confiable los impactos ambientales.

BIBLIOGRAFÍA

Decreto 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad general en Colombia y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Presidencia de la República.

Decreto 302 de 2015, Diario Oficial 19431, de febrero 20 por el cual se reglamenta el Marco Técnico Normativo para las Normas del Aseguramiento de la Información.

Ley 222 de 1995, Diario Oficial No. 42.156, de 20 de diciembre de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio.

CAPÍTULO 6

El proceso de internacionalización de las Pymes colombianas. Un análisis a partir del planteamiento de la Teoría de Juegos.

Por

Carlos Mario Londoño Toro

Especialista en Alta Gerencia y Maestrante en Gestión de Organizaciones

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS. UN ANÁLISIS A PARTIR DEL PLANTEAMIENTO DE LA TEORÍA DE JUEGOS.

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo escrito, es una reflexión sobre una realidad a la que se enfrentan muchas empresas: la globalización; un proceso de apertura económica, que plantea un reto para las empresas colombianas, y es desarrollar procesos de inserción a los mercados internacionales mediante una estrategia basada en la teoría de juegos. En la fase inicial del proceso de internacionalización, es posible que se den juegos de suma cero, pero si el gobierno apoya y las empresas desarrollan procesos de aprendizaje, los juegos pueden resultar en suma, como positivos; no en vano, los casos exitosos de internacionalización de algunas empresas colombianas ya lo han demostrado.

Para comprender el proceso de internacionalización de las Pymes colombianas, se debe empezar formulando algunas preguntas, entre ellas: ¿Qué es internacionalización?, ¿Por qué es necesario desarrollar un proceso de internacionalización?, ¿Cómo se desarrolla un proceso de internacionalización?, ¿Qué modelos de internacionalización son más pertinentes? y ¿Qué dificultades pueden surgir en el proceso y cómo se pueden enfrentar? Ante estos cuestionamientos, es que se propone desarrollar la disertación que atenderá la temática planteada.

2. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una primera aproximación al concepto de internacionalización, permite entender que es un conjunto de operaciones económicas y financieras que se realizan por

fuera del territorio de un país. De lo anterior, se pueden derivar tres posibles objetivos para desarrollar un proceso de internacionalización, ellos son: primero, expandir las ventas; segundo, adquirir recursos y, tercero, minimizar los riesgos. Llevarlos a cabo, obliga a la empresa a considerar las siguientes situaciones: las condiciones empresariales, la dinámica sectorial y los factores del entorno económico.

Beamish (2007) citado por Arbeláez y Serna (2002), definen la internacionalización como: “el proceso por el cual las firmas aumentan su conciencia de la influencia de actividades internacionales sobre su futuro y establecen y conduce transacciones con firmas de otros países.” Otra definición para tener en cuenta, es la planteada por Arbeláez y Serna (2002), quienes a partir de la conceptualización de los diferentes modelos de internacionalización, plantean que es un proceso emprendedor y estratégico para garantizar estrategias de penetración y sostenimiento en el mercado. La importancia de esta definición, es que sitúa la internacionalización como un camino que se debe recorrer desde el fortalecimiento del mercado interno, para luego proyectarse a los mercados internacionales.

3. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Después de definir la internacionalización, es necesario desarrollar un segundo componente, los momentos en los que se desarrolla dicho proceso. Al respecto, Johanson y Widdersheim (2007) citados por Ariza (2013), hablan de cuatro momentos en el proceso de internacionalización. La tabla 1, los describe:

Tabla 1. Etapas del proceso de Internacionalización.

MOMENTO	DESCRIPCIÓN
<p>1. Exportaciones ocasionales:</p>	<p>La empresa cumple con pedidos esporádicos en el mercado internacional y no asume compromisos formales; las condiciones del intercambio en cuanto a producto, calidad y logística, las determina el comprador o importador que está presente en el territorio nacional.</p>
<p>2. Exportaciones por medio de agentes independientes:</p>	<p>La empresa a través de un agente de comercio exterior, coloca sus productos en los mercados internacionales; el uso de esta figura, representa dos grandes riesgos: el primero, en caso de no desarrollar el mercado objetivo la pérdida debe ser asumida por la empresa, y, segundo, la empresa pierde autonomía en el proceso de negociación.</p>
<p>3. Establecimiento de subsidiarias de venta:</p>	<p>La empresa tiene sucursales en los mercados de destino, es una opción válida para empresas que tienen mercados relativamente constantes y altos volúmenes de ventas; sin embargo, muy riesgosa para aquellas empresas que apenas empiezan a incursionar en los mercados externos.</p>
<p>4. Establecimiento de subsidiarias de producción:</p>	<p>La empresa tiene localizada su planta de producción en el extranjero, esta decisión se da por la existencia de incentivos para la inversión extranjera; esto se da, por los elevados costos en los aranceles que hace inviable cualquier otro mecanismo de exportación, y porque el mercado potencial permite una rápida recuperación de los costos fijos asumidos.</p>

Fuente: Johanson y Widersaheim, citados por Ariza, 2013. Elaboración propia.

4. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Reconocer el concepto y las etapas de un proceso de internacionalización, no es suficiente, es necesario identificar los modelos y las estrategias que se pueden aplicar para llevar a cabo el proceso de manera efectiva y duradera. En este orden de ideas, un tercer elemento a describir son los diversos modelos y estrategias de internacionalización, que ya fueron aplicados por empresas pequeñas que hoy son reconocidas nacional e internacionalmente; de manera, que son referentes en la generación de aprendizajes para las empresas pequeñas.

Un modelo de internacionalización, es un conjunto de estrategias que permiten a una empresa, en primer lugar, ser competitiva para afrontar la competencia que proviene del exterior, y en segundo lugar, buscar la proyección hacia mercados internacionales con potencial de crecimiento. Estudios realizados por Arbeláez y Serna (2002), Belso y Escolano (2003) y Álvarez, Botero y González (2012), identifican diversas teorías y modelos explicativos de los procesos de internacionalización. No obstante, en el caso de los primeros autores, se ponen de manifiesto las características de diferentes modelos de internacionalización. A continuación, se describen los modelos los expuestos por cada uno de ellos:

4.1. Arbeláez y Serna (2002), y los seis modelos:

- **Modelo U:** pretende explicar el proceso de internacionalización como un proceso gradual, donde las firmas primero deben fortalecerse en el mercado interno; posteriormente, acceden a mercados psicológicamente cercanos. Por último, desarrollan operaciones por fuera de su ámbito geográfico cercano. Si la empresa tiene como objetivo lograr esta última etapa, deberá trabajar sobre dos pilares básicos: el desarrollo del mercado y la diversificación.

- **Modelo B:** mira la internacionalización desde la perspectiva del análisis costo-beneficio, reconoce que todo proceso de comercio exterior genera costos de transacción, los cuales, a su vez, derivan en externalidades negativas que se pueden resolver a través del Teorema de Coase o del Establecimiento de Impuestos Pigouvianos, que consiste en un proceso de negociación entre empresarios ubicados en diferentes países. Lo cierto, es que la aplicación del impuesto Pigouviano implica la regulación gubernamental a través de salvaguardias o subsidios.
- **Modelo H:** la internacionalización, se fundamenta en la competitividad industrial; en tal caso, se deben resolver las dificultades competitivas de las empresas en los mercados locales. Cuatro factores, determinan la competitividad de una empresa en el entorno internacional: condiciones de factores, condiciones de demanda, naturaleza de las industrias relacionadas y la estrategia de la empresa.
- **Modelo W:** el modelo plantea que la internacionalización tiene su fundamento en la cooperación empresarial y las alianzas estratégicas, esto genera sinergias empresariales que facilitan el acceso a los mercados internacionales.
- **Modelo R2:** el proceso de internacionalización, es explicado a partir de la combinación entre las teorías de Internalización y Eclética. La primera, explica la creación y fortalecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales a través de una proyección creciente hacia los mercados internacionales. La segunda, por su parte, explica las causas de la internacionalización y el proceso de localización estratégica en los mercados internacionales.
- **Modelo M:** las operaciones internacionales ocurren en un contexto cultural materializado en aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos,

religiosos, éticos, lingüísticos y culturales; pero en el caso de la última, es un medio, un vehículo, para los procesos de internacionalización.

- **Modelo E:** rescata el papel del emprendimiento y la innovación en el desarrollo de los procesos de internacionalización. La capacidad emprendedora se visualiza en modelos de organización o modos de hacer el negocio, por ejemplo, el comercio electrónico como alternativa de negocio.

4.2. Belso y Escolano (2003), y sus cinco teorías:

- **Teoría de la Internalización:** describe las características a las que se enfrentan las empresas cuando acceden a los mercados internacionales, algunas mencionadas por los autores y conforme con la realidad de las Pymes; estas son: negociaciones inestables, discriminación de precios en mercados extranjeros, asimetrías de información e intervención gubernamental, entre otras características. En la medida que la Pyme madure en su conocimiento y acceso a mercados internacionales, estas imperfecciones de mercado tienden a desaparecer.
- **Modelo Escandinavo:** concibe el proceso de internacionalización como un proceso gradual y evolutivo, que va desde la decisión de exportar a los mercados psicológicamente más cercanos hasta el establecimiento de unidades comerciales propias en el exterior.
- **Paradigma Eclético o Modelo OLI:** en esencia, el modelo muestra las ventajas de internacionalizarse a través de la figura de Inversión Extranjera Directiva –IED-, la cual supone unas ventajas de propiedad (explotación del reconocimiento de marca), ventajas de localización (incentivos gubernamentales) y ventajas de internalización (la compañía es capaz de

internalizar las imperfecciones del mercado que le limitan el crecimiento en los mercados internacionales).

- **Diamante de Competitividad de Porter:** plantea que el éxito internacional de una empresa depende de la combinación de cuatro factores: dotación de factores de producción, condiciones de la demanda internacional, sectores relacionados y de apoyo, y estrategia empresarial frente a los mercados externos.
- **Dirección Estratégica de Empresas:** se fundamenta en la definición de estrategias de orden global que permitan diseñar productos para ofrecer en amplios segmentos del mercado; de otro lado, la estrategia empresarial se puede dar a través de la creación de redes que articulen a proveedores, clientes, competidores e instituciones, donde la acción conjunta de todos en los mercados internacionales aumenta el grado de internacionalización.

4.3. **Álvarez, Botero y González (2012), y los siete modelos:**

- **Modelo Exportador:** consiste en la comercialización de productos nacionales en mercados extranjeros. Esta venta puede ser directa (venta por parte del mismo productor) o indirecta (a través de intermediarios). En el caso de la Pyme, es más viable pensar en una exportación indirecta porque se enfrentan a barreras internas como: incomprensión de la dinámica de los procesos de internacionalización, falta de apoyo gubernamental, establecimiento de contactos en los mercados internacionales, falta de recursos para la gestión del marketing internacional, entre otros factores.
- **Contratos de Manufactura:** es una figura orientada a la obtención de centros de producción en otros países. Se opta por esta, cuando los costos de manufactura son bajos, aunque los costos de transporte internacional sean

altos; existen barreras de entrada al país de destino. Este esquema de internacionalización, tiene como ventajas: mantiene el control sobre el proceso productivo, no hay riesgos de expropiación y no se requieren inversiones en el país de destino; por el contrario, las debilidades de este modelo son: difícil transferencia de conocimiento al fabricante, el control de la calidad es difícil y el maquilador se puede convertir en competencia.

- **Licenciamiento:** es una figura donde la empresa que asume el control del proceso productivo, también controla el mercadeo, la venta y el servicio posventa, a cambio de pagar una regalía al licenciador. Este modelo de internacionalización, se da cuando la empresa quiere concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos, cuando no se tiene experiencia en la operación del mercado externo y cuando existen barreras para la Inversión Extranjera Directa –IED-; no obstante, la implementación de este modelo tiene riesgos, entre ellos: puede perder el control del mercado y la incompetencia del licenciado, puede dificultar el máximo aprovechamiento del mercado.
- **Franquicias:** son un formato de negocio que permite la explotación de una marca posicionada y con viabilidad comprobada. Este modelo es ventajoso porque facilita el desarrollo de nuevos mercados internacionales y genera economías de escala; sin embargo; es riesgoso porque se pone en juego la reputación de la compañía y se dificulta el control sobre las operaciones de producción y venta desarrolladas por el franquiciado.
- **Contratos de Gerencia:** a partir de estos, las pymes pueden contratar la exportación de servicios, generando más eficiencia en la gestión de los recursos disponibles.
- **La Empresa Conjunta o Joint Venture:** en general, son convenios con empresas que tienen el capital y la tecnología para explotar económicamente

un mercado en el extranjero, el aporte de la empresa local es el conocimiento del mercado. Una alianza de esta naturaleza, requiere tener en cuenta tres condiciones: la edad de la empresa socia (esencial por la experiencia), la rentabilidad y el desempeño.

- **Inversión Extranjera -IED-:** se orienta a asumir todo el proceso económico en otros países con el fin de reducir costos y diversificar el funcionamiento del negocio, pero en el caso de la Pyme, no es conveniente por los altos costos iniciales del negocio.

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA TEORÍA DE JUEGOS.

Un quinto punto a desarrollar, corresponde a las bases conceptuales de la Teoría de Juegos, que dan sustento a los modelos y estrategias de internacionalización descritos en el apartado anterior. Por lo tanto, para adentrarse en el tema, es necesario precisar conceptualmente lo que significa Teoría de Juegos; aquí, se referencia a Anzil (2005), citado por Leandro (2014), quien textualmente expresa:

“Tal como lo expone Federico Anzil (2005) en su artículo sobre el tema, la teoría de los juegos es una rama de la matemática que tiene múltiples aplicaciones en diversos campos, entre ellos se puede citar la economía, la sociología, la biología y la psicología, entre otros, que analiza las interacciones entre individuos que toman decisiones en un marco de incentivos formalizados (juegos). La mayoría de las situaciones estudiadas por la teoría de juegos implican conflictos de intereses, estrategias y trampas, que se aplican en diversas situaciones, y que se dan por un objetivo en específico.

Básicamente es una herramienta que permite estudiar, analizar y predecir el comportamiento esperado de los individuos que interactúan en un juego, lo cual es conocido como comportamiento estratégico, los cuales deben tomar ciertas decisiones que determinarán los resultados que obtendrán. El principal objetivo de cada jugador es maximizar su utilidad, la cual es determinada por los cursos de acción que hayan escogido. De particular interés son las situaciones en las que se puede obtener un

resultado mejor cuando los jugadores cooperan entre sí, en lugar de procurar sólo maximizar su propia utilidad.”

A partir de la definición de teoría de juegos de Leandro (2014), se pueden identificar seis categorías de juegos, tal y como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Clasificación de los Juegos.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
✓ De acuerdo con el número de jugadores:	Pueden ser de dos jugadores o n – personales.
✓ De acuerdo con el número de estrategias:	Pueden ser finitos (un número definido de estrategias o intentos) o infinitos (número indefinido de estrategias).
✓ De acuerdo con la relación entre jugadores:	Pueden ser sin coaliciones (estratégicos) o con coaliciones (cooperativos).
✓ De acuerdo con el tipo de pago:	Pueden ser de suma cero (la ganancia de un jugador representa la pérdida de otro) o suma positiva (ambos jugadores tienen la posibilidad de ganar)
✓ De acuerdo con el número de movimientos:	Pueden ser juegos de un paso (son los que terminan cuando cada jugador termina un movimiento) o juegos multipaso (los jugadores pueden tomar más de una decisión en el tiempo, o, inclusive, pueden volver a adoptar estrategias que habían utilizado previamente).
✓ De acuerdo con la información disponible:	Pueden ser juegos de información completa (cada jugador conoce los movimientos de los demás jugadores) o juegos de información incompleta (no se conocen todas las jugadas anteriores).

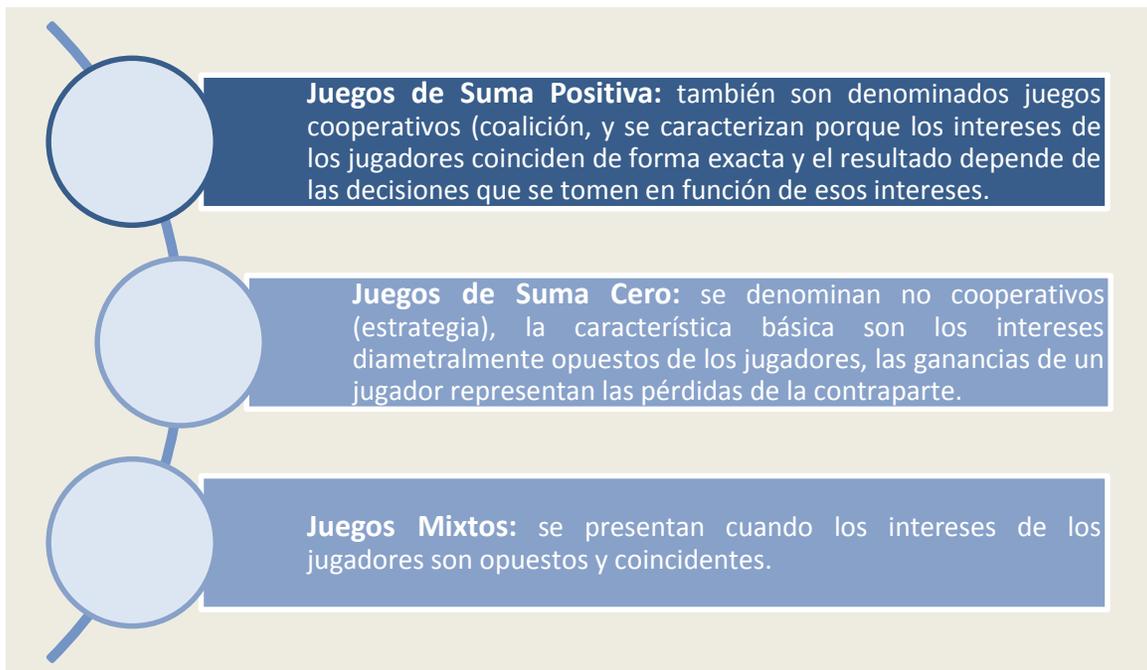
Fuente: elaboración propia.

De todos los tipos de juegos que se acaban de describir, es importante analizar los tipos de pagos recibidos en un juego (juegos de suma positiva, juegos de suma

cero y juegos mixtos), esta conceptualización es la base para analizar la aplicación de esta teoría en el desarrollo de los procesos de internacionalización.

A continuación se conceptualizan los tipos de pagos que se pueden recibir como resultado de un juego:

Figura 1. Tipos de Pago recibidos en un Juego.



Fuente: elaboración propia.

Al aplicar estos conceptos de Teoría de Juegos a la dinámica de internacionalización empresarial, se da paso para el proceso de internacionalización, al estudio de dos tipos de juegos: los cooperativos y los no cooperativos. Se describen a continuación:

5.1. Juegos Cooperativos o de Suma Positiva:

En este tipo de juego, los participantes o jugadores, establecen un acuerdo inicial a partir de unos parámetros, pero en el momento en que se dé la oportunidad de romper el acuerdo, se hace manifiesto que los intereses no eran coincidentes sino opuestos. Algunas de las posibles situaciones que se pueden presentar son:

- El gobierno nacional a través de PROCOLOMBIA, ayuda a desarrollar procesos de inserción a los mercados extranjeros. Al respecto, se cita la misión de esta entidad:

“Contribuir al crecimiento sostenible de Colombia, a la diversificación de mercados, a la transformación productiva, a la generación de empleo y al posicionamiento de Colombia a través de la promoción de las exportaciones de bienes no tradicionales y servicios, el turismo internacional y la inversión extranjera. Para ello, PROCOLOMBIA cuenta con un equipo de profesionales en diferentes oficinas nacionales e internacionales que con un proceso sistemático buscan la identificación, seguimiento y cruce de oportunidades”.

- Otra forma de obtener resultados de suma positiva, es a través contratos de manufactura, licenciamiento, franquicias, contratos de gerencia o Joint Venture (empresa conjunta), modelos que fueron descritos con anterioridad. Todos estos modelos, son posibilidad de alianzas que pueden aplicar las empresas en su proceso de internacionalización.

5.2. Juegos No Cooperativos o de Suma Negativa:

Algunas de las posibles situaciones que se pueden presentar son:

- No poder salir del mercado local. Muchas veces falta apoyo gubernamental, y no hay una cultura empresarial propicia para el desarrollo de los procesos de internacionalización.

- No poder ingresar al mercado externo. La existencia de barreras comerciales en los mercados externos. Tales barreras comerciales pueden ser: los aranceles, las cuotas, las licencias, las normas sanitarias, los requisitos técnicos, y los porcentajes de contenido local, entre otras.
- Potencial pérdida de mercado. Modelos como los contratos de manufactura y el licenciamiento pueden llevar a los operadores de estas figuras a convertirse en competencia directa para la Pyme que tenía como objetivo internacionalizarse.
- Desprestigio. La entrega de las operaciones de producción y venta a un franquiciado puede ocasionar una pérdida de reputación si este no comprende los intereses de la empresa que está en proceso de internacionalización.

Se puede notar, que cada una de las potenciales pérdidas que obtiene la empresa, son fruto de las jugadas intencionadas de los otros jugadores: en el caso de no poder salir del mercado local es por la falta de acción de los gobiernos locales; en el caso de no poder acceder a los mercados internacionales, es por la acción restrictiva de los gobiernos en los mercados de destino, y en el caso de la pérdida de mercado y el desprestigio, es por los intereses de control de los agentes de comercio internacional contratados.

A continuación, se presentan algunos casos exitosos de internacionalización, en los cuales se busca no sólo contar la forma cómo se realizó el proceso, sino también identificar el juego dominante (Cooperativo o No Cooperativo).

6. CASOS EXITOSOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Otro aspecto a considerar, se relaciona con la identificación de algunos casos exitosos en el desarrollo de los procesos de internacionalización. El estudio

realizado por Arbeláez y Serna (2002), descrito previamente, también presenta cuatro casos exitosos de internacionalización, ellos son: Industrias Alimenticias Noel, Leonisa, Colombina S.A., y Carvajal.

Industrias Alimenticias Noel, es actualmente una de las firmas del Grupo Nutresa, el cual se concentra en seis unidades de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, helados y pastas. Surge como una empresa de tradición familiar, con altos estándares de calidad, que pese a no conocer el mercado internacional y tampoco las bases del marketing internacional, inicia su proceso de internacionalización en los años setenta a través de exportaciones indirectas (es decir, los procesos de venta eran realizados a través de intermediarios, los cuales actuaban en los mercados internacionales a nombre de la empresa fabricante).

Cuenta en su haber, con acceso a 54 países y se proyecta a tener plantas de producción no sólo en Colombia y Centro América, sino también en Estados Unidos. La implementación de la apertura económica en los años 90 y su profundización en los años siguientes, llevaron a la empresa a pensar en las alianzas, entre ellas, se destacan con Heinz en 1990 y con Bimbo en 1995. Se resalta, que la empresa se enfrenta a una nueva realidad: ya no solo tiene que ser competitivo en los mercados externos, sino afrontar la competencia en el mercado local por la liberación de importaciones, enfrentando así, múltiples retos; entre ellos:

- ✓ Necesidad de crear un sistema integrado de distribución y logística para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- ✓ Identificar mercados alternativos, a pesar de realizar negocios en 85 países, buscan más diversificación del escenario comercial. Las alianzas son una práctica ya implementada por la empresa que debe fortalecerse para ampliar el espectro comercial.

- ✓ Realizar negociaciones que les permitan acceder en mejores condiciones a los mercados internacionales.
- ✓ Fortalecer el enfoque al cliente, ante la fuerte competencia es necesario mantener la preferencia por sus productos.
- ✓ Realizar continúa innovación mediante la incorporación tecnológica que fortalezca los procesos y los productos, esto con el fin de mantener los altos estándares de calidad que han caracterizado a la empresa.
- ✓ Construir liderazgo y posicionamiento de marca en los mercados internacionales.

Asimismo, su rápido crecimiento en los mercados internacionales, da cuenta de una gestión exitosa, pero con la apertura económica, la empresa observa que no puede jugar sólo en el mercado, y empieza a aplicar planteamientos de la teoría de juegos al realizar alianzas que le proyectan a mercados claves como el de Estados Unidos.

Un segundo caso de internacionalización es Leonisa, empresa que se caracteriza por altos estándares de calidad y rápida expansión en los mercados internacionales a partir de los años 60 y 70; en cuanto a su dinámica internacional, desde 1965 cuenta con una planta de producción en Costa Rica (desde la cual realiza el proceso de distribución a Centro y Norte América), y tiene presencia en 20 mercados y presencia directa en 11 de ellos. En cuanto a la facturación, está alrededor de los US\$ 90 millones de dólares en mercados externos, entre otras características.

Su proceso de internacionalización se ha fundamentado en tres elementos claves:

1. Identificación de las preferencias de los clientes y las tendencias de los mercados para el diseño de nuevos productos.

2. Actitud empresarial positiva frente a la internacionalización. Apoyan la formación profesional de su capital humano y fomentan la participación de los mismos en eventos internacionales.
3. Participación activa en ferias internacionales.

Por su parte, Colombina S.A., tercer caso exitoso de internacionalización, es una empresa de tradición familiar fundada en el año de 1927 en el Valle del Cauca. Para el año 1965, dio sus primeros pasos con exportaciones hacia los Estados Unidos; para los años 80, realizaron alianzas con Peter Paul (empresa de chocolates rellenos), Meiji Seika (empresa japonesa de productos alimenticios), General Foods (empresa dedicada a la producción y exportación de refrescos); todas, empresas con las que estableció alianzas, y evidencian, por tanto, el desarrollo de juegos cooperativos en los mercados internacionales.

En la actualidad, exporta productos con valor agregado a más de 50 países en el mundo a través de la figura de filiales, tiene más de medio millón de clientes alrededor del mundo y es catalogado entre los 15 primeros exportadores del país. Estos resultados exitosos, son fruto de unas características organizacionales muy particulares, entre las cuales, cabe destacar el relevo generacional, la adopción temprana de técnicas de producción europeas, el creciente interés por incorporar tecnologías de punta al desarrollo de los procesos productivos, la participación en ferias de negocios en Europa y Norte América, y la diversificación de su portafolio de productos (dulces, chocolates, galletería y pastelería, helados, salsas y conservas).

El cuarto, y último caso descrito por este estudio, es Carvajal, una empresa de tradición familiar que surge en la ciudad de Cali a inicios del siglo XX, y que incursiona en una actividad que para ninguno de los analistas de la época era rentable; sin embargo, su historia más reciente, da cuenta de su posicionamiento

como un conglomerado empresarial de 14 empresas y con presencia en 17 países de los cinco continentes gracias a sus redes de distribución.

Algunos de los puntos clave en el proceso de internacionalización fueron:

- Las alianzas empresariales internacionales fortalecen la confianza para diseñar planes de expansión internacional.
- Diversificación del negocio, se fabrican muebles para oficina, sistemas de información, comercio electrónico, entre otros.
- Fuerte relación con clientes y proveedores en los mercados internacionales.
- Velocidad para establecer instalaciones de producción en el extranjero.

Aunado a este ejercicio, está el trabajo desarrollado por Ariza García (2013), quien describe un quinto caso de internacionalización, correspondiente a la empresa Sempertex, creada en el año de 1964. Dicho estudio, destaca que la empresa visualiza el proceso de internacionalización a partir del año de 1978, cuando se reestructura y se concentra en un solo nicho de mercado: los globos decorativos. Ya para el año de 1991, y de la mano con el proceso de apertura económica oficializado en el periodo presidencial de César Gaviria Trujillo, la empresa empieza a ofrecer su portafolio de productos en los mercados internacionales, y en el año 1999, logra el acceso al mercado de los Estados Unidos.

La pregunta que surge entonces, es ¿cómo lo logró? Las acciones en tal sentido, fueron las siguientes:

- La participación en ferias internacionales le ha permitido desde entonces, crear redes de contactos.
- La investigación del entorno internacional, le ha permitido generar las condiciones de tecnologías y procesos de producción.

- La decisión financiera: la empresa sacrifica ganancias para invertir en tecnología y poder llevar a cabo su proceso de internacionalización.

7. DIFICULTADES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Es importante tener en cuenta que aunque existen casos exitosos de internacionalización, no todas las empresas cuentan con la misma suerte, pues en este proceso, se pueden presentar muchas dificultades. Entre los estudios realizados sobre la internacionalización de las Pymes colombianas, se encuentra la investigación realizada por Zorro (2009), sobre las debilidades que tienen las Pymes colombianas en el proceso de inserción a los mercados mundiales; en tal sentido, expresa:

1. “En su estado actual, la mayor parte de las PYMES colombianas no están preparadas para afrontar los retos de la globalización aunque han comenzado a entender la relevancia que ella tiene para sus actividades.
2. En particular, sus experiencias en el mercado internacional muestran no sólo dificultades para acceder a ellos, lo que es por lo demás un rasgo generalizado en las PYME de todo el mundo, sino que falla su sostenibilidad (permanencia y éxito exportador) por baja competitividad y escasa asociatividad. Esto resulta fundamental para entender las condiciones que hoy deben afrontar relacionadas con los mercados mundiales, y, en particular, su posición relativa frente a las crisis económicas.
4. Pese a las anteriores limitaciones, sus actitudes resultan positivas frente a la realidad de los procesos económicos contemporáneos y la nueva escala de referencia global, lo que genera expectativas favorables en cuanto a la búsqueda de sistemas de producción y gestión (hacia dentro y hacia fuera) más eficientes.
5. Con base en lo señalado en el punto 2, es posible concluir que sólo las empresas que hayan superado las dos restricciones mencionadas, pueden asumir un papel dinámico en la generación de crecimiento económico de largo plazo en los ámbitos local y regional”.

A partir del análisis de las dificultades surgidas en el proceso de internacionalización, y de los casos exitosos descritos anteriormente, se puede diseñar un conjunto de estrategias que pueden llevar la Pyme a un proceso de internacionalización efectivo y duradero. Algunas de las estrategias más importantes son:

- Valorar las oportunidades: esto significa medir la capacidad de producción y de logística para distribuir el producto y satisfacer las necesidades de los clientes, medir la capacidad financiera para establecer subsidiarias de ventas y producción en el exterior; en resumen, es la etapa de planeación.

Dentro de esta valoración de oportunidades, también hay que reconocer que existen límites, unos provienen de medidas estatales como las barreras proteccionistas de algunos gobiernos; otros, por el contrario, provienen de las características de la empresa tales como: estructura organizacional y de costos. Conocer este tipo de limitantes, permite seleccionar el modelo más adecuado de internacionalización, por ejemplo las empresas con debilidades estructurales no deberían optar por modelos de Joint Venture o Inversión Extranjera Directa –IED-.

- Utilizar las exportaciones como inicio del proceso de internacionalización: el inicio de un proceso de internacionalización, es la exportación, incluso ocasional, que más adelante pueda llevar al establecimiento de subsidiarias de ventas y de producción, lo cual está relacionado con los modelos de IED.
- Selección estratégica de socios: una de las decisiones más importantes, es la selección adecuada del socio extranjero. La adopción de modelos puros de contratos de manufactura, licenciamiento y franquicia, pueden llevar a una pérdida de control sobre el desarrollo del proceso; se pone en entre dicho, la calidad, el servicio al cliente y, lo más delicado, el socio se puede convertir en

competidor potencial, con lo cual el proceso se convierte en un juego de suma negativa.

- Tener una visión de largo plazo: el proceso de internacionalización, debe entenderse como un esfuerzo de largo plazo, pasar de un modelo de exportación a un modelo de IED (establecimiento de subsidiarias de producción y venta), requiere de tiempo para conocer el mercado, establecerse y consolidarse.
- Conocer el mercado objetivo: para ingresar a mercados internacionales, es necesario conocer el idioma, la cultura, la logística de distribución del producto, las regulaciones y las características del mercado objetivo, entre otros aspectos; en este sentido, se recomienda que al inicio del proceso se seleccionen mercados objetivos psicológicamente cercanos para establecer juegos de coalición.

De otro lado, como parte de la disertación, hay que resaltar que los casos exitosos de internacionalización descritos, dejan lecciones importantes para las Pymes que están pensando en proyectarse a nuevos mercados en el exterior. Algunos de estos elementos, coinciden con los identificados por la misma firma de consultoría financiera; los aspectos a destacar son:

- Las Pymes deben realizar estudios de mercadeo internacional para identificar clientes, proveedores y canales de distribución del producto.
- Se debe concebir la internacionalización como un proceso dinámico que debe avanzar con rapidez, la empresa debe tener la capacidad de pasar en el menor tiempo posible de modelo de contratos de manufactura, licenciamiento y franquicias (que le restan independencia y capacidad de maniobra), al establecimiento de subsidiarias de producción y venta en el exterior.

- Las Pymes deben estar dispuestas a sacrificar ganancias presentes para desarrollar procesos de innovación y desarrollo tecnológico que van a redundar en mejores condiciones de comercialización y rentabilidad en el futuro.
- Las Pymes que quieran acceder a mercados internacionales deben diversificar su portafolio de productos, si se concentran en un solo producto, pueden verse desarrollando juegos finitos donde el mercado les pone un límite de crecimiento, y por ende obtener pérdidas.

CONCLUSIÓN.

En atención al proceso hasta aquí trabajado, se puede concluir que:

- La internacionalización se concibe como un proceso que lleva a las empresas a desarrollar actividades por fuera de su entorno geográfico natural. En este sentido, la Teoría de Juegos aporta elementos para determinar el tipo de juego que se quiere desarrollar, y, por ende, el modelo de internacionalización que se debe escoger. La teoría contempla modelos como el Modelo U, que plantea la necesidad de fortalecer los mercados internos, hasta modelos como H, W y E, que se fundamentan en competitividad industrial, cooperación internacional y emprendimiento e innovación como pilares del proceso de internacionalización.
- La Teoría de la Internacionalización, plantea un conjunto de estrategias para desarrollar un proceso de internacionalización; se parte desde la exportación a través de intermediarios, hasta el establecimiento de subsidiarias de producción y ventas a través de Inversión Extranjera Directa –IED-, pasando por puntos intermedios como los contratos de manufactura, licenciamiento, franquicias, contratos de gerencia, acuerdos de empresa conjunta (Joint Venture); lo esencial, es que la estrategia adoptada por la empresa, depende de su grado de madurez y conocimiento del mercado internacional.

- Los mercados internacionales de hoy, son muy competidos; tanto las grandes empresas como las Pymes, se deben preparar estratégicamente para reducir el impacto de la competencia foránea en los mercados locales, así como para diseñar estrategias que les permitan explorar nuevos mercados con un portafolio amplio de bienes y servicios.
- Los casos exitosos de internacionalización de empresas colombianas, son el resultado de procesos de aprendizaje en los mercados internos, de un estudio amplio de las condiciones en los mercados objetivo, de la decisión de inversión en desarrollos tecnológicos que generen innovación, y como punto esencial, la firma de alianzas que les han permitido desarrollar juegos cooperativos en los mercados internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ PAREJA, F.; BOTERO MESA, F.; GONZALEZ PÉREZ, A. (2012). Modelos de internacionalización para las Pymes colombianas. Revista Ad Minister No 20. Enero–Junio. Universidad EAFIT. Medellín.
- ARBELAEZ, H., & SERNA G., H. (2002). Lessons from Four Successful Latin American Cases of Internationalization. Academy of International Business. p 7
- ARIZA GARCIA, R. (2013). El caso de Sempertex y su proceso de internacionalización. Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Economía y Negocios. Cartagena.
- BELSO MARTINEZ, A., & ESCOLANO ASENSI, C. (2003). Internacionalización y pymes: Conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. Revista Asturiana de Economía No 27. Universidad Miguel Hernández. Elche, España.
- BELTRÁN CRUZ, H.; CANDELA MORENO, J.; & GUTIERREZ ARAMBULA, A. (2010). Internacionalización de las empresas colombianas. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá.
- LEANDRO, G. (2014). Tema 9: Oligopolio–Teoría de juegos. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, en: <http://www.auladeeconomia.com/microap-material9b.htm>.
- PROCOLOMBIA. (2014)¿Qué es PROCOLOMBIA? Recuperado el 22 de septiembre de 2014, en: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia/mision-y-vision>.

VILLAJOS GÓMEZ, J. (2006). La teoría de juegos y su historia. Historia de las matemáticas, curso.

ZORRO, C. (2009). Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas frente a la globalización. Recuperado el 15 de octubre de 2014, en: <https://investigaciones.uniandes.edu.co/index.php/es/investigaciones/38-las-pequenas-y-medianas-empresas-pymes-colombianas-frente-a-la-globalizacion>.

PARTE II

CAPÍTULO 7

**La Gestión Humana en las Pymes: importancia y retos
para la competitividad.**

Por

Ángela Inés Monsalve Restrepo

Magíster en Educación y en Dirección Estratégica

LA GESTIÓN HUMANA EN LAS PYMES: IMPORTANCIA Y RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD.

INTRODUCCIÓN

Ante esta nueva era, en que las condiciones económicas, sociales y culturales, afectan a todas las organizaciones, independiente de su tamaño, es que se configura el escenario que acompañará este artículo el cual se propone analizar las Pymes, especialmente las que buscan competitividad y diferenciación, independiente del sector en que se desenvuelven; pues son muchas las estrategias que se podrían implementar para alcanzarlo, pero hay una en la que se quiere enfatizar en este documento y es aquella que contempla la participación de un departamento o área de gestión humana, considerada no sólo como la encargada de los procesos de administración de personal, sino como parte integral y sistémica de la organización para validar elementos de la cultura y el clima organizacional. Asimismo, los sistemas de comunicación asertivos y generadores de competencias diferenciadoras entre el personal de la organización, para generar impacto en la cadena de valor.

Los procesos de modernización de las Pymes, implican cambios en la estructura organizacional y abogan por un doliente de los procesos administrativos y operacionales de gestión humana; con la sensibilización de la importancia del rol de los empleados para la mejor prestación del servicio e impacto en los resultados económicos de la organización.

Para el desarrollo de este artículo, se iniciará con la caracterización de la gestión humana con una mirada de perspectiva estratégica y sistémica, además de la congruencia en sus prácticas; posteriormente, se disertará sobre el desarrollo de Competitividad y, finalmente, la relevancia de la gestión humana para las Pymes.

A continuación, se describe cómo la gestión humana debe ser valorada, siendo el área que acompaña a las personas que integran a la organización con el desarrollo de sus modelos, su conformación integral y sistémica para el óptimo desempeño organizacional.

El modelo de gestión humana y su caracterización.

No es sólo tener el departamento de gestión humana para el desarrollo de las funciones administrativas de los macro procesos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar y calidad de vida, compensación y gerencia estratégica de personal) que implican su desempeño, sino la importancia de este departamento como un proceso sistémico organizacional, así lo precisa Alles (2004) al señalar: “(...) cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán en procesos de personal.”

Para los autores Milkovich y Boudreau, (1996): “la planificación de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos”; y esto, se puede lograr siempre y cuando se den, por ejemplo, los comités o grupos primarios organizacionales que permiten vislumbrar por cada área que circunscribe a una organización, las diversas necesidades que de ellas se requieran.

De igual manera, en el siglo XXI, las organizaciones han tomado un poco más de conciencia respecto a la relevancia de contar con un departamento de gestión humana que permita valorar a los empleados como seres humanos, porque son ellos quienes desde su experiencia y/o conocimientos enriquecen los puestos de trabajo y las relaciones interpersonales.

Para los nuevos contextos en los que hoy se trabaja, se deben identificar cinco desafíos que se destacan por su relevancia, basados en Sherman, Bohlander & Snell (1999), y que son: La globalización, las TIC, gestión del cambio, desarrollo del capital humano y respuestas al mercado; permitiéndose revalorar el término de Recurso Humano, el cual considera la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización (Chiavenato, 2002). Es decir, cuando se utiliza el término Recurso Humano se está encasillando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es un ser humano que posee habilidades y características que le dan vida, pensamiento y acción a toda la organización, esperando por tanto, que de ahora en adelante se utilice el término Talento Humano.

Para hablar hoy del Talento Humano, se debe valorar la inteligencia, la iniciativa, la creatividad, el conocimiento, la acción y la proacción de cada individuo. El área humana y la gestión de las personas han sufrido variados cambios y transformaciones en los años recientes, todo con miras a ser el elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2002), el estudio de la gestión del talento humano, depende, entre otros, de varios aspectos como: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios, la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo básica la forma como se trata a las personas. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Se hace imposible, entablar una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ella,

son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de éstas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera, las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

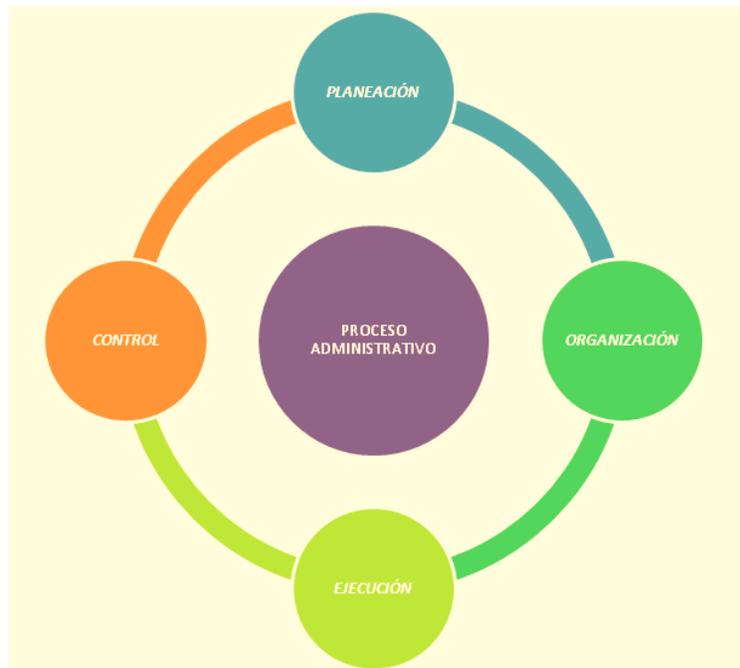
Por consiguiente, la gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera saber dirigir el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, producto de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento del cambio.

Los procesos tradicionales de gestión del talento humano.

La primera mirada organizacional que se podría vislumbrar, era la mayor preocupación de los directivos de las empresas por el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios de los enfoques científico y clásico. Pero desde hace aproximadamente 60 años, con el inicio del movimiento de las relaciones humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, se hizo énfasis en los aspectos sociales: grupos informales, actitudes, conflicto, liderazgo, etc., como variables decisivas para el logro de la eficiencia y la productividad.

En efecto, se puede mirar las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar traslapadas con las funciones de gestión humana, con miras a valorar al empleado como ser humano, y no sólo como un recurso más de la organización. (Ver figura 1).

Figura 1. Funciones Administrativas.



Fuente: Administración, Stoner y Wankel. (1990). Elaboración propia.

A continuación, se describen brevemente de ellas:

1. Planear:

De acuerdo con Reyes (1992), se precisa que:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Infiriéndose, que la planeación es la etapa que permite a la organización anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales; es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

La gestión del área humana se relaciona con la planeación en cuanto al desarrollo de los subprocesos, tales como: la vinculación, el retiro de personas, la antigüedad, las evaluaciones de desempeño, el tiempo de servicios, los salarios, las vacaciones, los índices de ausentismo y la rotación y todo lo relacionado con entidades gubernamentales que regulan los aspectos legales-laborales y de bienestar social del trabajador.

2. Organizar:

De acuerdo con (Fayol, 1961:198) citado por Dávila C. (1996): "(...) Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal (...)". También se entiende la organización como función administrativa, en este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones. (Chiavenato, 2002).

Para las organizaciones el área de gestión humana puede darse como línea o staff (apoyo); es decir, se esperan los requerimientos de capacitación, inducción, entrenamiento o desarrollo que planteen las distintas áreas para prestar el apoyo que satisfaga esas necesidades como elementos integradores propios de la organización. O entro de los casos, subcontratados (outsourcing) para la gestión estratégica, y obtener una perspectiva de gestión humana para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

3. Dirigir:

Para Scanlan (1980), dirigir "(...) consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización".

Esta función administrativa se direcciona con la información que se maneja entre el líder y los miembros del equipo para el buen manejo de las relaciones interpersonales; la comunicación asertiva y oportuna para la toma de decisiones y la solución de problemas cotidianos. Se relaciona con la gestión del desarrollo humano impartida por el área de gestión humana como parte integral y sistémica de la organización.

4. Controlar:

Para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control consiente en: "(...) verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición." En tal sentido, con relación al área de gestión humana, se hace referencia a que deben pasar todos los requerimientos, las aprobaciones y los cambios relacionados al personal y a su bienestar suscitando las normas y/o procedimientos por el acompañamiento del área de gestión humana para un trabajo sistémico e integral con todas las demás áreas y la gerencia.

Hoy, se cuenta con la mirada de Alles (2000), quien enfatiza en la dirección estratégica de recursos humanos bajo el modelo de gestión por competencias, que, según afirma: "(...) permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos; y permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional."

Gestión del Talento Humano Sistémico e Integral.

Inicialmente, en las organizaciones se hacía el análisis de las cosas y los procesos separando las partes (conceptual o físico), para inferir cómo funcionaba y a partir

de allí, extraer una comprensión del todo. Según Aktouf (2001), esta perspectiva tiene tres fases a saber:

Tabla 1. Gestión del Talento Humano Sistémico e Integral.

No.	FASE
1	Separar las cosas que quieren entenderse.
2	Comprender el comportamiento de las partes tomadas por separado.
3	Reunir un entendimiento en una comprensión del todo.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en un mundo de constante evolución y cambios, se debe ir más allá del método científico; se debe trabajar con una percepción del mundo real en términos de su totalidad, es decir, se debe valorar el entorno con todas sus variables y elementos que interactúan entre sí de una manera holística. Y para que la organización sea valorada como sistema, debe existir constante interrelación entre las áreas que la constituyen, e interrelación entre sus elementos dirigidos hacia un mismo fin. Lo anterior apoyado en lo que a continuación propone Rodríguez (2001):

“Lo que caracteriza el funcionamiento de una organización es la toma de decisiones coordinadas en pro de cierta finalidad particular, por lo que podemos decir que toda organización es un tipo especial de sistema, un sistema decisional. Dado que las decisiones son un tipo especial de comunicaciones, su existencia está condicionada a la presencia de personas que puedan generar dichas comunicaciones. De este modo, las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización, por lo que no es casual que nos resulte más fácil comprender una

organización como un sistema de personas más que como lo que realmente es: Un sistema de decisiones.” (p. 34)

Resalta así, que la empresa al funcionar como un sistema, debe velar por aquellos empleados que van a ser parte de ella, se ajusten a la forma como opera y se adapten al sistema. Así lo afirma Rodríguez (2001): “No obstante, el efecto final será siempre el mismo: las personas deberán ajustar sus decisiones y comportamientos de acuerdo a los criterios establecidos si desean formar parte de la organización.” Esto, observado al nivel organizacional, es valioso en cuanto permite identificar y comprender que toda empresa debe desarrollar sus procesos en pro de contar con todas las personas que de manera directa e indirecta están involucradas en procesos y/o toma de decisiones organizacionales.

El pensamiento sistémico, rechaza enfocar el estudio de la gestión organizacional sólo a través de alguna de sus partes, aislándola del conjunto y no teniendo, por tanto, presente las consecuencias que esas partes tienen en el todo. De manera, que evalúa al ser humano desde cualquier ámbito de la vida; las personas tienen grandes problemas a la hora de percibir la realidad en el mundo de la empresa. Posiblemente, tales problemas surgen de la interdependencia entre los individuos; en muchas ocasiones, la desinformación ante determinadas decisiones (racionalidad limitada), las dificultades para la comunicación ante decisiones compartidas y la falta de confianza entre los agentes hacen que no sean capaces de percibir la realidad.

Nuevamente, surge el pensamiento sistémico para identificar patrones y sucesos, y así poder tomar decisiones e influir en los sistemas de forma activa. Para conseguirlo, se debe contemplar el todo y las partes (incluidas sus conexiones), por cuanto el estudio del todo, es fundamental para comprender las partes. Cabe señalar, que el pensamiento sistémico es un pensamiento circular y no lineal ya que analiza cómo se conectan las partes directa o indirectamente.

Otro aspecto a tener en cuenta, relacionado con la empresa como sistema, es la influencia del entorno que la rodea, así es planteado nuevamente por Rodríguez (2001):

“Una organización siempre está conectada con el medio y de una u otra manera hace que esta se alimente, se fortalezca o que por el contrario se desvanezca. De acuerdo con la lógica de la teoría de sistemas, toda organización participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra inserta. Las características de esta relación con el entorno condicionan fuertemente la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su adaptación.” (p. 45)

En esta misma dirección, se debe conceptualizar la gestión humana con una perspectiva estratégica que permita agregar valor a los procesos humanos en las organizaciones. Tal visión estratégica, es fundamentalmente la que permite que todas las áreas que componen una organización funcionen de manera interrelacionada donde gestión humana, es un aliado estratégico que desarrolla el potencial humano de la organización; asimismo, direcciona los esfuerzos de todo el personal hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales con constantes sistemas comunicacionales y trabajo en equipo.

Ulrich (2005), define que los profesionales de Gestión Humana deben trabajar principalmente en dos retos básicos para mejorar la efectividad de su proceso: primero, mejorar los procesos internos del área y, segundo, repensar la creación de valor de los productos y servicios de Gestión Humana. Si estos dos retos son llevados a cabo adecuadamente, harán que los profesionales del área rediseñen sus productos y servicios, y se conviertan en profesionales sistémicos que creen infraestructuras eficientes, tanto en los procesos internos como en la organización.

Igualmente, Ulrich (2005) destaca cinco factores que son primordiales para aportar valor a Recursos Humanos, ellos son:

Tabla 2. Propuesta de Valor de Recursos Humanos.

No.	FACTOR
1	Conocer las realidades del negocio.
2	Servir a los stakeholders internos y externos.
3	Adaptar las prácticas de RRHH.
4	Alinear los departamentos de RRHH.
5	Invertir en profesionales de RRHH.

Fuente: La propuesta de valor de recursos humanos. La próxima agenda de Recursos Humanos. Dave Ulrich. Elaboración propia.

Precisa además el autor, que se hace pertinente el cambio de rol y de filosofía del área de gestión humana, con miras a formar líderes y ayudar a la construcción y sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización.

Como fundamento de la disertación, es importante reconocer el rol del área de gestión humana en las empresas, indiferente de su tamaño, de sus aportes económicos y la cantidad de empleados que se circunscriban a ella. Así que, para la pertinencia de estudio del artículo se hace relevancia en la gestión humana en las Pymes, valorando la variable de competitividad como factor diferenciador.

Y ¿Cómo lograr Competitividad?

La economía actual, hace evidente la necesidad de mejorar los índices de competitividad y alinear los estándares organizacionales de la fuerza laboral y la forma de obtener los resultados esperados de las empresas nacionales con miras al mercado mundial.

Para el desarrollo del presente texto, se tendrá la concepción de competitividad como un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros

conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia para el análisis, por ejemplo: nación, sector, organización, producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción-, y objetivo de indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión-, entre otros. (Pineiro, 1993).

Algunas definiciones conceptuales.

De acuerdo con Alic (1997), significa la capacidad de las empresas de un país determinado, para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. Entre tanto, para Haguenuer (1990), es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Por años, en toda empresa, independiente de su estructura y tamaño organizacional, el área de gestión humana ha sido utilizada para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. No obstante, en el contexto del mercado actual, esa perspectiva se ha ampliado hasta convertirla en potenciador del talento como elemento diferenciador frente a la competencia.

De acuerdo con lo hasta ahora tratado, es evidente la importancia que para las Pymes tiene el área de gestión humana, especialmente, al garantizar la vinculación del personal idóneo; apoyando así, la ejecución de la estrategia definida por la empresa, porque si las organizaciones tienen claridad y precisión de las competencias y características que se requieren de las personas, se podrá alcanzar mayor productividad, efectividad y competitividad a nivel organizacional.

En la actualidad, la competitividad no debe desarrollarse aislada de la gestión del talento humano por competencias, se debe valorar como un proceso dispendioso, complementario y necesario para aquellas empresas que desean ver materializada su plataforma estratégica y obtener resultados óptimos en el mediano y largo plazo, pues es de gran importancia conocer qué tipo de personal se necesita para lograr las metas establecidas. Son muchas las empresas que le apuestan a este proceso. Según una encuesta publicada por la revista estadounidense Forbes (2013), para el 96 % de los líderes de las empresas de la Bolsa de Nueva York, es estratégico captar y mantener el mejor talento.

Potenciar el Talento Humano.

Lo anterior, permite que se haga énfasis en el talento humano, de ellos dependen el desarrollo sostenible y la competitividad de las empresas; por eso, la preparación de los futuros profesionales debe ir encaminada a las demandas del mercado mundial, que garanticen su incorporación laboral. Los esfuerzos de los niveles de educación superior, deben potenciar en sus estudiantes actitudes, habilidades y conocimientos para asumir diferentes cargos, teniendo en cuenta las áreas de experticia de cada carrera académica.

En tal sentido, es importante que las diferentes disciplinas puedan identificar plenamente las competencias que deben registrar los profesionales para tener un impacto efectivo en el medio laboral una vez egresen. Adicionalmente, se hace imperativo la existencia de una conexión entre las competencias que se fortalecen desde la universidad con las necesidades y requerimientos del sector empresarial; de esta forma, se garantiza una mayor productividad y competitividad.

El reto de las universidades frente al proceso de gestión del talento, está en encontrar nuevos métodos de enseñanza que propicien desde las aulas de clase, escenarios que viabilicen el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que

el mercado laboral demanda, aumentando la probabilidad de que el recién egresado se vincule a una empresa de manera rápida y efectiva.

Algunas de las Competencias que más solicitan las Empresas.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA-, dentro de las competencias más solicitadas por las empresas para los niveles profesionales, ejecutivos y directivos se encuentran:

- ✓ Liderazgo para transformar la conducta de otros e impactar positivamente las organizaciones.
- ✓ Capacidad de adaptación.
- ✓ Construcción de relaciones que es la capacidad para generar y mantener contactos con las personas que sean útiles para alcanzar las metas.
- ✓ Capacidad para dirigir y desarrollar el talento y las habilidades de los demás.
- ✓ Pensamiento estratégico que permita la anticipación a las diferentes tendencias a través del análisis del entorno social, económico, político, cultural, ambiental; articulándolas con la planeación estratégica, para obtener las mayores ventajas posibles.
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación haciendo que los demás trabajen para alcanzar los resultados.
- ✓ Habilidad de negociación, es decir, de proponer fórmulas de solución buscando satisfacer conflictos de intereses.
- ✓ Comunicación efectiva y de alto impacto, la planeación, entre otros.

Lo anterior en su conjunto, con miras a atender uno de los primeros asuntos que se sugiere, y es que quienes son responsables de dirigir una Pyme, estén conscientes de las razones y los motivos por los cuales el personal está vinculado, y que sean estos mismo los que se ajusten a la realidad y a las limitaciones de la

Pyme, a su capacidad y alcance, sin que ello signifique sacrificar el bienestar y desarrollo de quienes la hacen posible.

De esta forma, la contribución de gestión humana necesariamente está asociada a una fuerte articulación con las demás áreas, por lo que se considera que contribuye a la competitividad si es capaz de interpretar las necesidades de las otras dependencias y modelar con ellas las soluciones, enfocándose en los aspectos críticos, lo que implicará comunicación e interlocución entre los diferentes colectivos. Asimismo, la función de articulación, se refiere a la capacidad de gestión humana para configurar los elementos organizacionales, como las prácticas, la cultura, la estrategia, la estructura, entre otros, de manera que respondan a los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano en las Pymes, es exigente y retadora, requiere de mucha sensibilidad y agudeza, porque al ser organizaciones con reducido número de colaboradores, el impacto de una decisión o acción -bien o mal ejecutada-, se esparcirá como pólvora (metafóricamente hablando); es decir, en un tiempo reducido elevará o pondrá en riesgo la operación, y según sea la situación, de inmediato.

¿Cuál es la realidad de una Pyme?

Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 (conocida como Ley MIPYME), se entiende por Micro, Pequeña y Mediana Empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos. Dependiendo del país, el término Pequeña y Mediana Empresa (PYME) ha adquirido un significado diferente. Sin embargo, aún no existe una definición general al respecto. La mayoría de las veces, estas empresas son clasificadas de acuerdo con sus ingresos y monto de facturación anual. También, se toman en

cuenta otros factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general.

Para tratar de establecer una visión general con respecto a las Pyme, la Unión Europea las ha definido como aquellas empresas que emplean al menos 250 trabajadores y que posean un balance general inferior a los 43 millones de euros, entre otros aspectos. De ahí, que muchos analistas e investigadores se hayan topado con algunas dificultades a la hora de definir este término.

Para la cultura colombiana, la experiencia de las Pyme se ve inmersa en el aporte al desarrollo económico y el equilibrio social, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, bienestar y mejora en la distribución del ingreso; pero aun así, crecer es una tarea audaz por diversas variables, entre las que se pueden tener en cuenta: la actitud gerencial, los trámites, las regulaciones y el pago de impuestos.

Perfil del Gerente en las Pymes.

La gran mayoría de Pymes, cuentan con una persona que tiene un alto conocimiento de su oficio, surgiendo de éste la idea de creación de empresa y donde la generalidad al construirse es de índole familiar; en la mayoría de los casos, las habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del quehacer en su empresa. Una caracterización general de quien dirige la Pyme, reporta lo siguiente:

Tabla 3. Perfil del Gerente de una Pyme.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Propiedad de la empresa	Un alto número de personas que gestionan la Pyme en Colombia son propietarias de la empresa.
Experiencia Empresarial	La experiencia empresarial de los dueños de las Pyme en Colombia es de un alto carácter empírico y en la actualidad, ya se han dado nuevas generaciones con altos niveles académicos y poca experiencia empresarial.
Nivel Educativo	Los nuevos empresarios preocupados por los avances académicos y tecnológicos, han incursionado en estudios universitarios y superiores, con miras a la proyección de su empresa.

Fuente: elaboración propia.

Perfil del gestor humano en las Pymes.

No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño. Lo real, es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos (Soto - Dolan, 2004). En esta tipología de empresas, son variadas las personas responsables del manejo del talento humano; pocas, tienen especificado el cargo, área o departamento de gestión humana. En la gran mayoría, son los cargos de Gerente General, Gerente Administrativo y Director Administrativo, los que asumen las funciones de esta área.

Lo importante de esta mirada en la presente disertación, es valorar que la gestión del talento humano sea la responsable de la excelencia de organizaciones

exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información; y, de igual manera, permitir la toma de conciencia en la dinámica y redefinición de la gestión empresarial en las Pymes, para alcanzar así, una participación activa y dinámica en el entorno empresarial e innovador que conlleva este siglo XXI.

Retos del Gestor Humano en las Pymes.

No existe una fórmula única para gestionar efectivamente el talento humano. Sin embargo, se deben analizar y enfrentar los desafíos propios a la naturaleza de esta área, porque de ser cumplidos, conllevan a lograr una exitosa organización.

En tal caso, los retos para lograrlo son:

a. Mayor capacidad para administrar los cambios:

La gestión humana aunque no es la única responsable, tiene el reto de gestionar muy bien las ideas y proyectos de sus empleados y demás áreas de la organización, y de ser necesario dejarse ayudar por expertos (asesores, consultores) para que las cosas ocurran.

b. Mayor gestión del conocimiento:

En la actualidad, ninguna organización se puede dar el lujo de no atesorar el conocimiento de cada uno de los empleados con los que cuenta para facilitar sus procesos internos, así como la transmisión de datos valiosos es información. Por ello, es importante empezar a hacer uso de la tecnología de la información, como principal herramienta para facilitar esta tarea.

c. Alianza con la tecnología de la información:

Gracias a los avances tecnológicos, es sencillo encontrar soluciones para las diferentes necesidades de la organización, los cuales deben empezar a emplearse para que el talento humano pueda desarrollar actividades con mayor valor.

d. Mayor comprensión de la gestión del capital humano:

Debido a temas como la globalización o el libre comercio, las relaciones de negocios de las empresas se han diversificado; esto, hace necesaria la convivencia con distintas culturas de negocio, siendo además, un reto para la gestión humana. No se trata solamente de que la gente sea bilingüe, sino que sea multicultural; es decir, que aprenda a ver cómo se toman decisiones en varias partes del mundo, teniendo en cuenta la diferencia de opiniones, pensamientos y prioridades.

A partir de estos retos, se puede iniciar un plan estratégico de gestión humana, que tenga como principal objetivo orientar a la gente sobre cómo hacer su trabajo y velar por su competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (2001) La administración: entre tradición y renovación. Artes Gráficas. Cali

Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Granica. Argentina.

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, Bogotá.

Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1996). Dirección y administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. EEUU.

Sherman, B. & Snell (1999) Administración de recursos humanos. Thomson.

Socorro, F. (2009). La Gestión Humana y las PYMES. Recursos Humanos. Recuperado el 12 de febrero de 2015, en: <https://www.gerencie.com>

Stoner, J. & Wankel, C. (1990). Administración. Prentice-Hall. México.

Scanlan, B. (1980) Planeación, organización, dirección y control. México.

Reyes P., A. (1992). Administración Moderna. Limusa Editores. México.

Revista Forbes. 2013. Estados Unidos.

Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile

Soto, E. & Simón D. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Gestión 2000.

Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos. La próxima agenda de Recursos Humanos*. De: *Capital Humano*, No 193, Suplemento selección de personal. Noviembre.

CAPÍTULO 8

Equipos de Mejoramiento Continuo.

Por

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Consultor e Investigador

husego@yahoo.com

EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

1. INTRODUCCIÓN

Cómo hacer más eficiente la gestión de la empresa ha sido preocupación diaria y permanente. Para lograrlo se han diseñado un número de sistemas y estrategias. Estos van desde el modelo de la General Motors que sugiere una estructura organizacional jerarquizada regida por un sin número de manuales y procedimientos hasta las más recientes flexibles, planas y participativas.

Dentro de esta gama de teorías y escuelas administrativas, surgen dos estrategias indispensables para la vida de la organización: la Calidad y el Servicio. La calidad como una condición de supervivencia organizacional debe estar presente en todas las actividades de la empresa. Por ello, debe de existir calidad en los insumos, en los procesos, en los productos, en los procedimientos, en la interacción entre los miembros de la institución, en la vida corporativa. Calidad Total, en otras palabras, es el requisito para sobrevivir en los mercados de hoy. Empresa que no tenga calidad desaparecerá. Dentro de este contexto calidad se entiende como cumplimiento de estándares que aseguren la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

El servicio y la generación de valor para el cliente, de otro lado será la diferenciación competitiva de las empresas. Este lo integran un conjunto de eventos, "Momentos de Verdad", en que interactúan el cliente interno con el externo y queda una sensación agradable o amarga. Es este evento, "Momento de Verdad", cuando el cliente externo evalúa y juzga la organización y afirma o no que ha recibido un buen servicio.

El servicio pertenece por tanto a ese género de productos simbólicos o intangibles que se hacen realidad en cada relación entre el cliente interno y uno externo. A pesar de lo simbólico y perceptivo del producto “servicio” las empresas tienen que asumir la tarea de diseccionarlo y hacerlo realidad en una estrategia del servicio que las distinga y diferencie de las demás empresas.

Este producto debe corresponder a las características propias de cada organización y contener un conjunto de elementos corporativos, administrativos de venta y post-venta que constituyan la diferenciación y ventaja competitiva de cada empresa. Hay que tener muy presente que los productos se venden no por lo que son, sino por lo que ofrecen, por los beneficios. Por ello, la oferta del servicio tiene que ser representativa e importante para el cliente. Tiene que significarle un beneficio. Es esta la verdadera diferenciación. Un mal servicio se presta solo. Un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo. Esta descripción permite afirmar que: El servicio es la sensación que queda después de una interacción comercial entre el Cliente interno y externo, momento en el cual se hacen realidad los componentes del Producto servicio y el cliente juzga la calidad del servicio recibido. Es aquí en este momento donde sabemos si la organización presta o no un excelente servicio que además es generador de Valor.

Calidad y servicio se integran así como las estrategias indispensables para enfrentar las condiciones cada vez más cambiantes en la sociedad de hoy. La globalización y el cambio, conducen paulatina y aceleradamente hacia la revolución de los clientes. Las empresas tienen que prepararse para enfrentar esta nueva ola. Para ello, tendrán que modificar sus estructuras haciéndolas más flexibles y planas; tendrán que regañar a sus clientes internos e integrarlos en grupos automotivados de calidad y servicio, tendrán que buscar nichos y lograr altos niveles de flexibilidad. Todo ello dentro de una nueva visión empresarial que debe reflejarse en la formulación de la misión, los valores y los objetivos empresariales.

Los equipos de mejoramiento continuo hacen parte de esta nueva estrategia. Ellos buscan integrar a todos los miembros de la organización de equipos de automotivados que busquen y consoliden la calidad y la excelencia del servicio y crear así las condiciones para la permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

2. EL FACTOR HUMANO COMO DETERMINANTE DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

La calidad y la excelencia en el servicio, son el producto del compromiso y participación del talento humano de una organización. La calidad y el servicio no la producen solamente las máquinas y equipos, o las normas y los reglamentos; estas de nada sirven si los miembros de una organización, no están inmersos en una cultura de calidad y servicio. De modo, que la creación de esta cultura exige de una definición muy clara de la misión de la calidad y servicio de la organización, de los objetivos y estrategias, y en especial de un programa de mercadeo interno que involucre a todos los miembros de la empresa en los programas y estrategias de calidad y servicio de la institución. Sin la participación y el compromiso del cliente interno, no se logrará calidad y servicio.

Estas son estrategias que requieren antes que cualquier otra cosa, la lealtad del cliente interno; si esto se logra, la calidad y el servicio que llega al cliente externo final, no alcanzará su satisfacción. Según Blake, Mouton & Allen (1989), donde quiera que estén los problemas, debe hacerse un esfuerzo por reducirlos. Por ello, el primer mercado de una empresa es su cliente interno. A él debe proveerse un excelente servicio para que, a su vez, lo preste al cliente externo.

El cliente interno tiene derecho a una excelente inducción, a ser informado sobre la organización, sus programas, objetivos, políticas y metas; tiene derecho a la

participación en el desarrollo de su trabajo, a la comunicación adecuada, a su bienestar. Por ello, es indispensable crear las condiciones para la construcción de un clima laboral y una cultura corporativa que induzca a los miembros de la institución a ser actores fundamentales en la construcción de la competitividad de la empresa; esto significa, que primero tenemos que ser competitivos al interior de la organización para así lograr competitividad externa. Este principio debe recordarse permanentemente, ya que modifica la creencia de que una excelente campaña de publicidad o una promoción especial, aseguran el éxito en el mercado sin importar el cliente interno. Sin embargo, los hechos han demostrado todo lo contrario.

Los equipos de mejoramiento continuo que se describen más adelante son precisamente una estrategia de mercadeo interno que busca involucrar y comprometer a todos los miembros de la organización en la búsqueda y consolidación de la calidad y la excelencia del servicio en una organización.

2.1. El mercadeo corporativo Interno y los equipos de mejoramiento continuo.

2.1.1. Concepto de mercadeo corporativo interno:

Así como la calidad del servicio es necesaria para conseguir la lealtad de los clientes externos, el mercadeo corporativo interno busca conseguir la lealtad del cliente interno en términos de pertenencia de arraigo y de compromiso participativo.

Una política de mercadeo corporativo interno tendrá como fines últimos el desarrollo integral individual y colectivo de los miembros de la organización y su identificación con los propósitos y sistemas de la empresa dentro de una cultura de participación y de mejoramiento continuo del servicio. Para ello, la

organización tiene que diseñar un sistema formal de mercadeo dirigido al cliente interno, al igual que lo hace con el mercadeo hacia su cliente externo.

El cliente interno que conoce la misión y los valores de la empresa: sus políticas; metas y programas, debe participar en la identificación y solución de problemas; debe recibir y proveer información oportuna sobre productos, programas, normas, etc.; y debe conocerlas antes que el cliente externo. Así, se logra su compromiso y pertenencia. Por ello, hay que emplear con el cliente interno, las técnicas de mercadeo que regularmente se emplean para lograr la lealtad del cliente externo; con él, se debe construir imagen corporativa, se deben hacer lanzamiento interno de productos, lograr su lealtad, hacer auditoria de mercados. También deben convertirlo en un cliente. Bajo este contexto, es que los Equipos de Mejoramiento Continuo que se presentarán, son el sistema formal de mercadeo interno que se propone.

2.1.2. Necesidad de un sistema de participación y compromiso:

De lo citado anteriormente, se infiere que el Mercadeo Corporativo Interno es un concepto complejo que sólo se puede desarrollar dentro de un sistema formal de administración del talento humano y una concepción de gerencia participativa con énfasis en el servicio; asimismo, con una cultura que cimiente los valores de pertenencia y compromiso necesario para la mejora continua del trabajo diario.

Con los Equipos de Mejoramiento Continuo se hace realidad la participación en el trabajo de cada colaborador, se estimula su compromiso y la pertenencia corporativa. En el mejor de los sentidos, se logra la madurez organizacional.

2.1.3. Los Equipos de Mejoramiento como Estrategia:

Los Equipos de Mejora Continua o Circulos de Calidad, fue un invento de los japoneses, pero no se debe olvidar que tienen su origen, según Mariño (1989), “en teorías organizacionales y del comportamiento humano promulgadas por Mc Gregor, Maslow, Herzberg y Likert”; son por tanto, una estrategia para canalizar efectivamente el deseo de participación en el mejoramiento de los resultados y de la imagen de todos sus miembros. La motivación más que un fin, es un resultado que surge cuando a los miembros de la organización se les comunica oportunamente, se les informa adecuadamente, se les presentan unos objetivos concretos por alcanzar y un camino para llegar a ellos.

Así las cosas, los Equipos de Mejoramiento Continuo deben entenderse como un programa articulado; de lo contrario, la acción de equipos aislados e inconexos, no pasaría de tareas descoordinadas con un éxito relativo. Esto ratificaría, la relevancia que tiene para los Equipos de Mejoramiento el compromiso total de la gerencia y de todos los miembros de la organización; debe ser una estrategia permanente y no una emoción transitoria, que exige disciplina, constancia y seguimiento. Sin estos elementos, podría volverse uno de esos tantos programas que se inician con mucho impulso y luego mueren.

Los Equipos de Mejoramiento Continuo, tienen que ser una estrategia permanente y disciplinada de toda la institución. Por ello, al implementar un programa de equipos de mejoramiento continuo hay que educar a toda la organización en su manejo y ser consecuente y constante en su ejecución.

2.1.4. Concepto de Equipos de Mejoramiento Continuo:

Para enfrentar los problemas de comunicación, participación, calidad y servicio, las organizaciones han desarrollado diferentes estrategias. Para mejorar las

comunicaciones empresariales, el diseño y desarrollo de un programa de “Grupos Primarios”, ha sido la metodología más comúnmente utilizada. Ésta, cuando se ha puesto en marcha con el compromiso y disciplina de todos, ha demostrado ser un sistema eficiente. De allí su generalización e importancia.

La participación ha sido estimulada a través de equipos de trabajo “Task Forces” o Grupos Polifuncionales. Esta estrategia también es muy utilizada en el mundo empresarial produciendo excelentes resultados. Los programas de sugerencias se han venido extendiendo como metodología para estimular la creatividad y participación de los colaboradores, también con buenos resultados.

En los últimos tiempos los “Círculos de Calidad” o Grupos de Participación han tenido un auge extraordinario. En ellos, un grupo voluntario de colaboradores se compromete a diseñar y realizar estrategias para mejorar la calidad de su trabajo y por ende el de la organización. Indudablemente, esta es la estrategia de mayor credibilidad en el mundo empresarial de hoy. En las empresas de servicio, a los círculos de Calidad, se les denomina Círculos del Servicio. Los cuales se constituyen y desarrollan, con las mismas metodologías de los Círculos de Calidad

Justamente por lo descrito, es que los Equipos de Mejoramiento Continuo son una estrategia de comunicación corporativa alrededor de la tarea, de participación, de calidad total y de excelencia, y calidad en el servicio. Como totalidad, son una estrategia de mercadeo corporativo interno global. Por ello, como su nombre lo sugiere, un Equipo de Mejoramiento Continuo es un conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación más eficiente alrededor de la tarea de cada equipo, una información oportuna, un conocimiento de las políticas y programas de la organización al igual que el mantenimiento y mejora total y continua de la calidad del servicio que se presta a los clientes, de acuerdo con su definición y características estratégicas.

Para lograr estos cometidos, los Equipos de Mejoramiento Continuo se integran siguiendo la estructura formal de la organización; sin embargo, no son parte de la estructura formal de la organización. La participación en el equipo es obligatoria, y forma parte de la responsabilidad laboral de cada colaborador.

Por su parte, el conjunto de Equipos de Mejoramiento Continuo son un programa a través del cual equipos de funcionarios se organizan para comunicarse alrededor de su tarea, transmitiendo información, analizando problemas de servicio y proponiendo mejoras y soluciones a su trabajo, que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio en la organización.

Su fin último, es “hacer crecer la gente”, pues el mejoramiento continuo implica no solo el mejoramiento del trabajo sino el desarrollo integral de los individuos, y por ello, supone la participación y compromiso de todos los miembros de la organización.

2.1.5. Composición:

Puesto que la acción de los equipos se inscribe dentro de la planeación estratégica funcional unificada de la organización, su composición sigue la estructura orgánica; por lo tanto, lo integran el jefe o director de área y sus colaboradores inmediatos, y significa que son grupos que se conforman inicialmente con la participación de la alta dirección y deben extenderse a todos los niveles operativos de la organización. Dentro del equipo no existe la relación jerárquica, razón por la cual, cada equipo tendrá su propio líder quien puede ser rotativo, y escogido de común acuerdo por los miembros del equipo.

Estos equipos tienen una composición permanente. Cuando se requiere el análisis de un tema o problema concreto, puede crearse un equipo temporal de trabajo el cual se encarga de su solución. Igualmente, cuando el problema requiere de la

participación de funcionarios de diferentes unidades, se pueden integrar equipos polifuncionales temporales y con tareas específicas. En tal caso, el equipo polifuncional lo integran miembros de diferentes áreas de la organización y se crean para un tema o problema concreto; una vez cumplido el objetivo, se disuelven.

2.1.6. *Facilitadores:*

Los Equipos de Mejoramiento Continuo estarán apoyados por un grupo de facilitadores que se seleccionarán y entrenarán dentro de la organización. Estos deben distinguirse por su liderazgo y compromiso con los programas de servicio de la institución. Los facilitadores conformarán el equipo motor de mejoramiento corporativo, darán apoyo al desarrollo de programa y colaboración en el seguimiento del mismo.

2.1.7. *Números de Equipo de Funcionamiento:*

Deberán existir tantos equipos como cuantas unidades operativas tenga la organización. No hay que temerle al número. No obstante, cuando el número así lo requiera, pueden integrarse equipos por áreas afines, o dividirse una misma área en varios equipos. Además, los equipos se pueden integrarse en etapas de acuerdo con los objetivos y en el tiempo que se quieran alcanzar.

2.1.8. *Objetivo y funciones:*

El objetivo final de los Equipos de Mejoramiento Continuo, es el crecimiento permanente de los miembros del equipo, el mantenimiento de un adecuado clima laboral, la consolidación de una cultura corporativa y el mejoramiento continuo y permanente de la excelencia y la calidad del servicio, tanto al cliente interno como al externo. Dentro de este esquema, cumplen las siguientes funciones:

Tabla 1. Funciones de los Equipos de Mejoramiento Continuo.

OBJETIVO	FUNCIÓN
<p>A. Como medio formal de comunicación e información, tanto descendente como ascendente:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Difusión de la misión y valores corporativos. ● Difusión de políticas, objetivos, programas y metas de la organización. ● Divulgación de planes y proyectos ● Mercadeo interno de productos. ● Vehículo de información horizontal. ● Medio de información ascendente ● Vehículo de sugerencias sobre iniciativa, solución del problema, proyectos a emprenderse.
<p>B. Como equipo de análisis y mejoramiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Detecta problemas o defectos en cualquier parte del proceso de presentación del servicio. ● Analiza su incidencia y sus causas. ● Propone soluciones internas o a las áreas correspondientes. ● Verifica su implementación directa o por áreas responsables. ● Evalúa resultados. ● Informa a los niveles competentes sobre resultados documentos para su estandarización.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Administración de los Equipos de Mejoramiento Continuo.

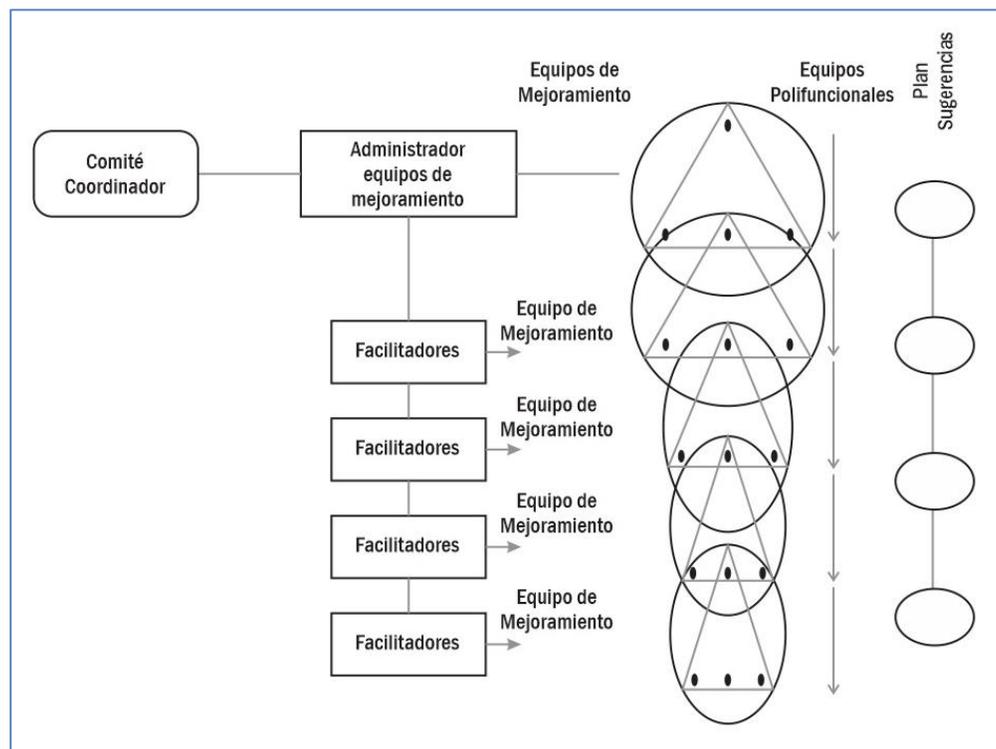
2.2.1. Dirección del Programa:

El programa de Equipo de Mejoramiento Continuo debe estar a cargo de un ejecutivo de la empresa, quien lo debe liderar, administrar, mantener, monitorear y

evaluar. El ejecutivo líder del programa de Equipos de Mejoramiento Continuo puede provenir de cualquiera de las áreas de la organización. Regularmente, es la Gerencia de Recursos Humanos la que asume la tarea de mantenimiento y monitoría del programa, el cual debe contar con todo el apoyo y compromiso de la presidencia de la empresa y en general del equipo directivo de la empresa. El líder natural del programa, debe ser el Presidente de la empresa, de manera, que su éxito depende del compromiso gerencial con el programa.

El ejecutivo escogido será el eje del grupo de mejoramiento continuo a nivel de la más alta dirección y tiene a su cargo la dirección total del programa así como las relaciones con un eventual asesor externo y con los facilitadores los cuales forman parte de la estructura general del programa de equipos de mejoramiento continuo.

Figura 1. Administración de los Equipos de Mejoramiento Continuo.



Fuente: elaboración propia

2.2.2. Comité de Coordinación de los Equipos de Mejoramiento Continuo:

Deberá crearse un comité de coordinación de equipos, presidido por el Director del Programa y con representantes de diferentes áreas. Este Comité, apoyará al Director en la ejecución de las acciones de monitoría y seguimiento de los equipos. Igualmente, apoyará la puesta en marcha de los programas de mejoramiento en cada área.

2.2.3. Facilitadores:

Los Equipos de Mejoramiento Continuo estarán apoyados por un grupo de facilitadores, tal cual se anotó inicialmente. Los facilitadores son funcionarios pertenecientes a las diferentes áreas de la organización, tanto técnicos como de desarrollo humano. Deben tener las siguientes características idealmente.

- Capacidad de liderazgo.
- Experiencia laboral adecuada (por lo menos de un año).
- Conocimiento de la organización, sus servicios y programas.
- Identificación, arraigo y compromiso.
- Buenas relaciones interpersonales, buena imagen a nivel institucional.
- Recibir capacitación en las técnicas de mejoramiento continuo.

A los facilitadores se les capacita en la metodología, herramientas y administración del programa. Idealmente, deben participar en su diseño. Su tarea consiste en motivar y animar permanentemente el programa, coadyuvar en la implementación y capacitación para la puesta en marcha del programa de equipos de mejoramiento continuo a los diferentes niveles; apoyar las reuniones de los equipos reforzar permanentemente la información sobre el servicio; apoyar en la moderación de los equipos y manejo de herramientas de análisis, solución de

problemas, manejo de información; y estimular el seguimiento de las preguntas de mejoramiento y sus resultados. Si existe un asesor externo, éste debe jugar fundamentalmente el papel de facilitador.

2.2.4. Mecánica de las reuniones:

El programa debe tener en cuenta dos aspectos: la mecánica de las reuniones y el manejo de información y seguimiento sistemático de los resultados. La monitoría de los resultados de cada reunión, es uno de los aspectos más importantes del programa. Con ello, se quiere significar que aunque las reuniones son fundamentales en el desenvolvimiento de la actividad de los Equipos de Mejoramiento Continuo, son sólo una manifestación de su existencia. El lograr resultados concretos es su objetivo central, de allí, la importancia de su auditoria y monitoría, evitando así, el que se pueda improvisar. Deben ser cuidadosamente planeados y previstos los siguientes factores:

- ✓ **Atmósfera:**
 - Ambiente físico.
 - Ambiente psicológico-comportamientos.
 - Códigos de comportamiento.
 - Tiempo.
 - Periodicidad.
 - Asistencia.

- ✓ **Moderación:**
 - Antes de la reunión.
 - Durante la reunión.
 - Después de la reunión.

- ✓ **Contenido:**

- Como canal de información.
- Como equipo de análisis y solución de problemas.

2.2.5. *Atmósfera:*

Es el clima en el cual se desarrolla la reunión. De ella depende el grado de espontaneidad de los miembros del grupo y de su deseo de participación activa y de entrega. Crear un clima adecuado para la efectividad de los equipos es una tarea de vital importancia.

A. Ambiente Físico:

1. Lugar: un espacio permanente para las reuniones, brinda seguridad al grupo. Por tanto, debe establecerse un lugar para la realización de la reunión del equipo. Este debe ser siempre el mismo, lo cual crea cultura; asimismo, debe ser funcional, de fácil acceso, cómodo y libre, en lo posible de interferencias. Ejemplo: llamadas telefónicas, visitas. Nunca debe realizarse en un lugar donde se mantengan relaciones de autoridad. Recuerden que el equipo de mejoramiento no es parte de la estructura formal. Esto hay que hacerlo explícito inclusive con la selección del lugar de trabajo.
2. Elementos: tanto los documentos de análisis, como los apoyos y ayudas deben ser dispuestos y revisados con antelación a la reunión.

B. Ambiente Psicológico:

1. Ambiente informal: se debe propiciar un clima de participación y camaradería sin que ello reste la importancia de la reunión y del programa en sí.
2. De mutua confianza y sinceridad: se trata de crear un clima de franqueza y lealtad mutuo entre los miembros del grupo.

3. Respeto mutuo: es importante conseguir que ningún miembro de la organización sea descalificado por sus colegas. El análisis debe de ser maduro. Los resultados del equipo son evaluados a nivel de grupo y no a nivel individual.

C. Códigos del Comportamiento:

El grupo, al iniciar su trabajo, debe establecer unos códigos de conducta que todos los miembros del equipo aceptan y se comprometen a respetar. Estos códigos deben incluir:

1. Cumplimiento y asistencia a las reuniones.
2. Sistemas de discusión.
3. Coordinación de las sesiones.
4. Asignación y cumplimiento de tareas.
5. Seguimiento de acciones.
6. Periodicidad de las sesiones.
7. Sistemas de amonestaciones, etc.

Especial cuidado debe darse a la definición de los temas que no requieran tratarse en los Equipos de Mejoramiento. Deben excluirse expresamente la discusión de problemas relacionados con salarios, sanciones, evaluación de cargos, reclamos. El equipo debe centrarse en identificar e involucrarse en acciones de mejoramiento y no convertirse en un comité operativo más. La asistencia al equipo es obligatoria y forma parte de la actividad laboral de cada colaborador. Deberá seguirse estrictamente por los códigos o reglas de comportamiento que de común acuerdo acepte el grupo. La sesión del equipo, tiene que ser una actividad prioritaria. En el día de su reunión sólo se aceptan excusas de calamidad, para la no asistencia. Tampoco deben aceptarse ausencias o retiros temporales durante la reunión. La disciplina debe imperar como norma en los equipos. Esta disciplina

tendrá que convertirse en un valor y en cultura del grupo. Si no existe disciplina y reglas claras de juego que todos aceptan, se corre el peligro que el programa sea uno de esos tantos que se inician y bien pronto terminan. Las reglas de juego claras y la disciplina, aseguran la permanencia y consolidación de este programa; “Disciplina y Persistencia”, son igualmente regla de oro de este programa.

D. Tiempo:

- a. El horario: debe de ser apropiado y dentro de la jornada normal, pues es una actividad productiva.
- b. Periodicidad: las sesiones del equipo deben realizarse regularmente cada mes, el mismo día, a la misma hora y en el mismo lugar. Esta es una regla de conducta que debe acordarse y cuidarse celosamente; de ella, depende el éxito del equipo. Si se requiere se puede celebrar cada 15 días.

2.2.6. Moderación-proceso:

De ella depende en un alto porcentaje, el éxito de la reunión. Independientemente de la buena disposición de los miembros del grupo y de su calificación, una buena o mala moderación será determinante en el resultado que se logre. La moderación de los Equipos de Mejoramiento Continuo requiere capacidades de liderazgo. Debe ser ejercida por el moderador que elija el equipo. Cualquier miembro del equipo puede ser su moderador.

Las responsabilidades de esta coordinación se pueden clasificar de varios modos, a saber:

A. Antes de la reunión:

- Anotar los temas que en su criterio deben ser tenidos en cuenta. Información descendente o ascendente, políticos, problemas observados. Elaborar una agenda de la reunión. Ésta siempre incluye los temas pendientes de la sesión anterior.
- Preparar apoyos documentales y verificar que los otros números del grupo encargados de algún análisis, hagan lo propio.
- A todos los detalles relativos a la atmósfera (ambiente físico, psicológico, tiempo).
- Mantener la motivación y expectativa sobre la reunión.
- Planear la reunión, asistentes regulares e invitados, temas apoyo, etc.
- Preparar y hacer conocer el orden del día por adelantado.

B. Durante la reunión:

- Iniciar a la hora señalada (regla de oro).
- Examinar con los participantes el orden del día.
- Revisar el cumplimiento de los compromisos pendientes de la reunión 6 reuniones anteriores.
- Una vez acordados los temas o asuntos a tratar y su orden, el moderador deberá hacer observar el orden del día en forma estricta.
- Conseguir que el grupo total se ocupe del mismo problema o asunto al mismo tiempo y de la misma manera. Cuando se trate del análisis de un problema, se deberá seguir el esquema de:

1. Hechos.
2. Hipótesis.
3. Criterios.
4. Comprobaciones.
5. Conclusiones.

Ser reiterativo en la necesidad de documentarse para argumentar, generalmente es más fácil manejar una sesión cuando se tiene la debida documentación y soporte.

C. Después de la reunión:

De cada reunión debe levantarse una minuta, la cual debe consignar los temas tratados, las responsabilidades asignadas, los problemas identificados, las soluciones sugeridas. Esta debe remitirse a todos los miembros del equipo, copia deberá enviarse al administrador del programa. Igualmente deberá elaborarse una información especial para ser remitida a quienes compete resolver los temas o problemas, dos por el equipo. (Ver figura 2).

Figura 2. Formato para Registro de Conclusiones y Plan de Trabajo, Equipos de Mejoramiento.

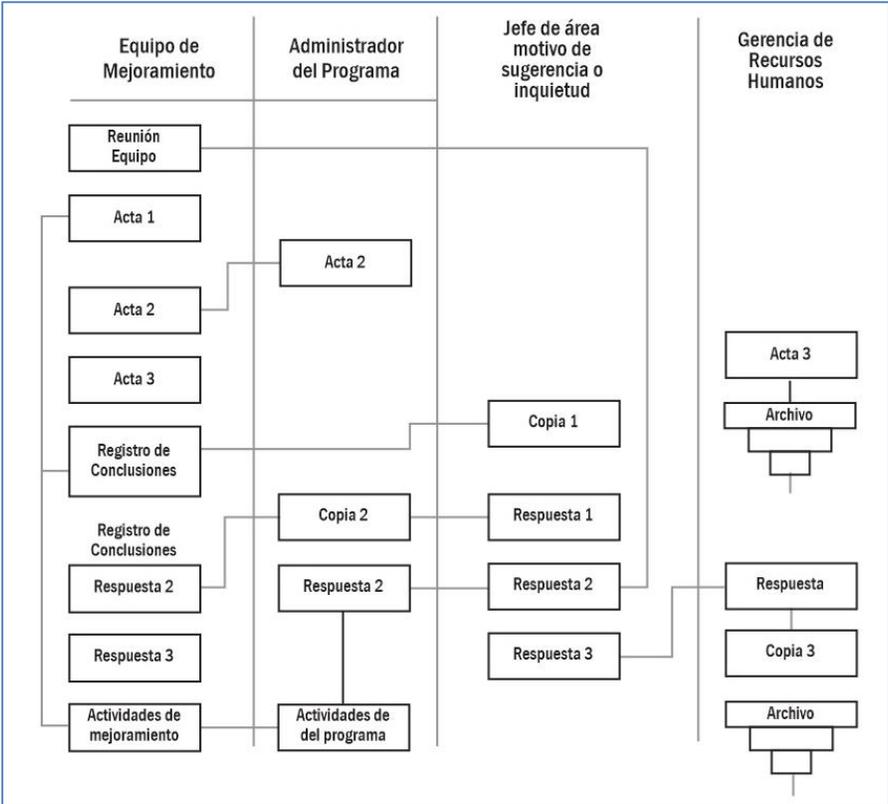
Dependencia _____		Grupo _____	
Fecha _____		Mora _____	
Asistentes		Temas Tratados	
Acciones acordadas	¿Quién lo hace?	¿Cuándo?	Control

Fuente: elaboración propia.

Deberá asimismo, establecerse un sistema de monitoreo y seguimiento a los temas y problemas que analizan los equipos. Cuando estos remitan problemas o

sugerencias a otras áreas, estas deberán responder oportunamente al equipo sobre las decisiones que se tomen sobre el tema o problema. La administración del programa, deberá diseñar instrumentos de seguimiento. Cada empresa deberá diseñar los que más se acomoden, y ajustes a la problemática y dinámica propia de las organizaciones. (Ver figura 3).

Figura 3. Administración del programa de Equipos de Mejoramiento Continuo.



Fuente: elaboración propia.

2.2.7. Contenido:

El contenido de las reuniones y en general, la actividad de los equipos, está determinada por las funciones que cumple:

- Como canal de información.
- Como equipo de análisis.

A. Como canal de Información:

A menudo las organizaciones presentan problemas de comunicación causados por:

- Tamaño de la entidad.
- Nivel de la especialización de las dependencias.
- Número de niveles.
- Mala calidad o inoportunidad de las comunicaciones (mensajes).
- Descentralización geográfica.

Lo anterior, se traduce en descoordinación, mala ejecución y por tanto, en deficiente comunicación.

Los Equipos de Mejoramiento Continuo, son canales eficientes de comunicación:

- Ascendente.
- Descendente.
- Horizontal.

La reunión obligada, hace que las personas se comuniquen entre sí y por tanto, se reduzcan los efectos de los factores de mala comunicación enunciados.

B. Como equipo de análisis y solución de problemas:

Los Equipos de Mejoramiento Continuo, tienen como objetivo identificar y solucionar los problemas que se identifiquen relacionados con la calidad del servicio que presta la organización, así como consolidar aquellas acciones de calidad que se estén realizando.

El moderador debe conseguir que estos problemas se analicen en una forma constructiva y apunten a situaciones de calidad en el servicio de la organización y que por tanto, ameriten acciones de mejoramiento. Cuando el Equipo de Mejoramiento Continuo identifique y acometa el análisis y solución de un problema concreto de calidad en el servicio, deberá escoger una metodología de estudio y la seguirá rigurosamente.

La metodología de Deming o Ciclo de la Calidad, denominado con la sigla PHVA (Gutiérrez, 1989), que ha demostrado ser eficiente es la siguiente.

a. Enunciado de Problemas:

El enunciado de problemas puede surgir durante un ejercicio de “tormenta de ideas” o como resultado de la observación detenida del proceso. Más adelante, se hace explícita la metodología en el manejo de la tormenta de ideas. El grupo debe entrenarse en la determinación de qué es un problema y cómo enunciarlo y sobre todo, si lo que está analizando es un problema en sí o es apenas una causa de un problema mayor.

Se debe también, desarrollar destreza para definir el problema en forma precisa. Un enunciado determinado muy vago, no ayuda mucho para el análisis. Se debe enunciar el hecho y sus posibles causas:

- Causas Humanas
- Causas tecnológicas
- Causas derivadas del proceso o método
- Mala calidad de materias o elementos

El nuevo fundamental de esta etapa es definir "el problema o problemas".

b. Priorización o valorización de los problemas:

Una vez enunciados los problemas, el siguiente esfuerzo consiste en escoger los más significativos, los que tienen mayor incidencia en los resultados de la organización, los cuales será necesario priorizar con la utilización de herramientas metodológicas, algunas de las cuales se describen más adelante.

De todas formas, es necesario, en primer lugar que la escogencia de los problemas de análisis prioritarios sean hechos de común acuerdo por el equipo.

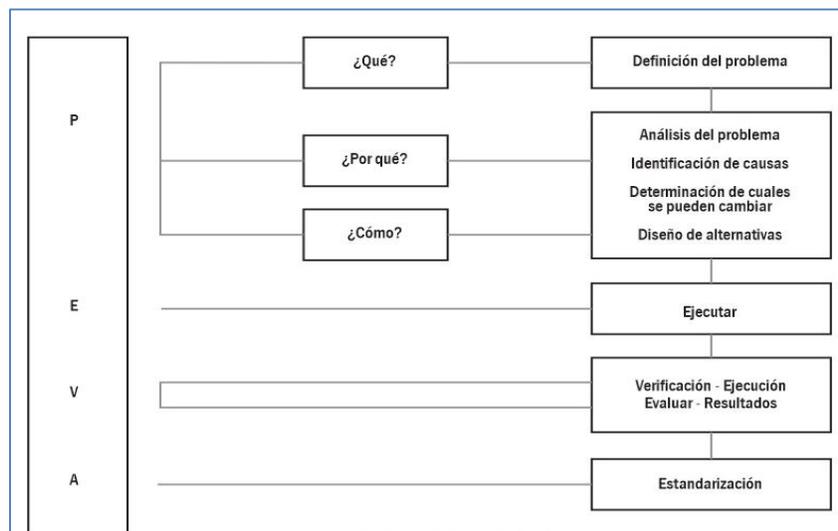
c. Análisis y solución de problemas:

- **Paso 1:** para lograr la solución de un problema es su reconocimiento y definición.
- **Paso 2:** es la determinación de sus causas principales y de sus causas menores.
- **Paso 3:** consiste en analizar cuáles de estas pueden ser eliminadas o disminuidas y cuáles son inmodificables por el costo que comporta cambiarlas o cualquier otra circunstancia. Ello nos indica en qué medida o porcentaje estaremos en capacidad de resolver el problema. En caso de no poderse

resolver en un porcentaje significativo, el estudio se dirigirá a cómo “convivir” con él, de manera que cause el menor daño posible.

- **Paso 4:** consiste en estudiar los medios para eliminar o disminuir las causas del problema. El problema se ataca por sus causas. Los medios de eliminación de las causas de un problema deben ser acciones concretas y factibles. Se debe estudiar su facilidad, costo, tiempo y las formalidades requeridas.
- **Paso 5:** será la puesta en marcha o aparición de las acciones correctivas o sea su implementación.
- **Paso 6:** será la evaluación sobre:
 - a. La implementación en sí.
 - b. Sobre los resultados obtenidos.

Figura 4. Ruta mejora de la calidad.



Fuente: Administrar la Calidad: Conceptos administrativos de Control Total de Calidad.

Elaboración propia.

- **Paso 7:** será la estandarización, es decir, la institucionalización del proceso corregido. En este análisis la ruta de la mejora de la calidad, permitirá el estudio metódico de cada uno de los problemas. La metodología de análisis de problemas antes descrita, se denomina: “La ruta de la calidad” la cuál se presenta gráficamente a continuación integrando el ciclo Planear, Ejecutar, Verificar y Activar –PEVA-, o también llamado Ciclo de Deming o Ciclo de Calidad, el cual debe conducir al mejoramiento permanente hasta llegar a niveles de gestión de calidad.

2.2.8. *Monitoría y Evaluación de los Equipos de Mejoramiento:*

Es responsabilidad de los administradores del programa, hacer seguimiento a la implantación de las acciones acordadas en los equipos de mejoramiento. El equipo debe ejecutar las acciones propuestas y asumir igualmente la tarea de monitorear su puesta en marcha. La evaluación de los resultados conseguidos deberá hacerse preferiblemente mediante métodos estadísticos. Esta evaluación deberá ser hecha por el mismo equipo y por la administración del programa.

Finalmente, este resultado debidamente verificado y documentado se remitirá a los Equipos de Mejoramiento Continuo, superiores para su estandarización en otras dependencias afines. Deberán igualmente, ser comunicados a toda la organización dentro del proceso de mercadeo corporativo interno. Los resultados del Equipo de Mejoramiento Continuo, no pueden considerarse terminados sino cuando se ha cumplido este ciclo.

3. FASES DE IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EQUIPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

Las fases que se enumeran a continuación, presuponen un proceso de motivación y apoyo por parte de la alta gerencia en el cual el mejoramiento continuo del servicio, sea parte de la filosofía y de la cultura de la organizada. Estas son:

- Compromiso de la alta dirección (Liderazgo visible).
- Diseño.
- Divulgación.
- Implantación.
- Evaluación.

3.1. Compromiso de la alta dirección (Liderazgo visible):

El control de la calidad del servicio, del mercado corporativo interno y del programa de Equipos de Mejoramiento Continuo, corresponde a la alta dirección de la institución, desde su junta directiva. Estos deben ser los líderes naturales de los programas. El éxito depende del compromiso de la presidencia y su equipo directivo con el programa haciendo, y ejerciendo un liderazgo visible. La organización tiene que sentir, ver y comprobar que la alta dirección es parte de estos programas.

De otro lado, el personal de los diferentes niveles, también debe asumir el programa como propio y no como un plan de la alta dirección. La pertenencia al programa, es parte fundamental en su éxito.

3.2. Diseño:

La puesta en marcha de un programa de Equipo de Mejoramiento Continuo se inicia con el diseño del mismo. Substancialmente, todos los programas contemplan los mismos elementos fundamentales, pero sus estrategias y algunos de sus principios de funcionamiento dependen de la empresa en particular, del

grupo de desarrollo, del estilo de gerencia existente en la organización y del clima corporativo presente.

Las etapas a considerar, son:

- A.** Definición de objetivos específicos del programa; ello implica la determinación de expectativas sobre los equipos de mejoramiento continuo, se requiere por tanto, una formulación clara de lo que se quiere cambiar o hacia qué “estándares” de calidad, efectividad u oportunidad del servicio se quiere llegar.
- B.** Los Equipos de Mejoramiento Continuo deberán inscribirse dentro del proceso de la plantación estratégica de la compañía y armonizarlo con otros programas que puedan estar en curso, con finalidades análogas o concurrentes. Así se logrará una integración en objetivos, estrategias y políticas.
- C.** Definición de la conformación de los Equipos de Mejoramiento Continuo. Se determinará la estructura de acuerdo con la organización real de la institución.
- D.** Escogencia de un grupo inicial de “facilitadores”.
- E.** Determinación de la dependencia de los Equipos de Mejoramiento Continuo. El programa y administración debe ser asignado a un funcionario directivo.
- F.** Determinación “inicial” de índices de gestión o indicadores para evaluar la eficacia del programa.

- G. Curso de formación para grupo de facilitadores (Planeación Estratégica del Servicio, Control Total de Calidad, Grupos de Mejoramiento Continuo, Teoría aplicada a la Organización, Ejercicios Prácticos).
- H. Determinación del sistema de divulgación y motivación.

3.3. Divulgación y motivación:

La organización debe informar oportunamente sobre el programa de Equipos Continuos, su organización y desarrollo. Su lanzamiento deberá corresponder a una campaña institucional que busque involucrar a todos los miembros de la organización en un programa de calidad total y excelencia en el servicio.

Serán, entre otros elementos de esta etapa, los siguientes:

- Conferencias de información y motivación.
- Circulares de gerencia (información-motivación).
- Afiches (información-motivación).
- Cursos de formación y capacitación-Reuniones especiales presididas por la alta gerencia.
- Vídeo corporativo del programa.

3.4. Etapas para la puesta en marcha del programa Equipos de Mejoramiento Continuo:

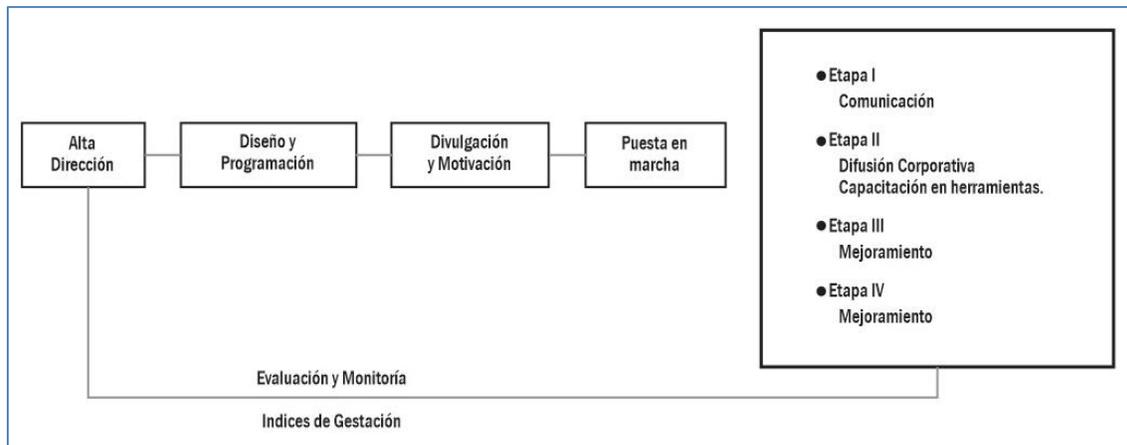
Dependiendo del nivel de desarrollo de la organización y de los problemas concretos que enfrenta, las etapas de desarrollo de un programa de Equipos de Mejoramiento Continuo es bien distinto. Sin embargo, podrían identificarse cuatro etapas a saber.

Tabla 1. Etapas de un programa de Equipos de Mejoramiento Continuo.

ETAPA	ACTIVIDAD
1. Comunicación	El primer problema que tiene que resolver una empresa es el de la comunicación. Por ello, la primera etapa diaria de un programa de Equipo de Mejoramiento, es la de servir de “Grupo Primario” en que jefe y colaboradores se comunican alrededor de la tarea en una forma sistemática y permanente en ambas direcciones. Serán por tanto, la estrategia descendente y ascendente de comunicación organizacional.
2. Difusión Corporativa-Mercadeo Interno	En una segunda etapa, los equipos han de servir como vehículos para difundir políticas, programas, proyectos de organización para hacer lanzamientos, etc. En otras palabras, ser el canal formal de los programas de Mercadeo Interno. Esta etapa debe ser aprovechada para la capacitación en las herramientas del control total de calidad.
3. Mejoramiento Continuo de la Calidad en Servicio	Una vez que la organización ha aprendido la cultura de la comunicación y la participación, podrá iniciarse la fase del mejoramiento continuo. En esta etapa, la organización recibirá entrenamiento en las técnicas de control total de calidad y las aplicará en el análisis y solución de problemas concretos de Calidad y Servicio. Aquí, el equipo se convierte en un círculo de calidad y por tanto, se aplica en su trabajo la misma filosofía técnica y herramienta del control total de calidad.
4. Monitoría de la calidad en el servicio	Los equipos de mejoramiento continuo en esta etapa asumirán la monitoría de la calidad en el servicio, mediante la definición de índices de gestión y el diseño de instrumentos concretos, hará el mejoramiento de los programas, retroalimentando el proceso con el fin de que se hagan los mejores ajustes en forma oportuna.

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Etapas para la puesta en marcha del programa de Equipos de Mejoramiento Continuo



Fuente: elaboración propia.

3.5. Estímulos:

A pesar de que los equipos de mejoramiento continuo son parte de la actividad laboral de la empresa, es importante crear un sistema de estímulos para los miembros del equipo. Cada organización dentro de su cultura, los establecerá bien en términos financieros o simbólicos. En todo caso, debe existir un plan de estímulos. Los programas de sugerencias pueden integrarse al de Equipos de Mejoramiento Continuo y convertirse en un extraordinario vehículo para estimular la iniciativa, creatividad y participación del talento humano de una organización.

4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

El análisis de problemas y las soluciones que proponen los Equipos de Mejoramiento Continuo deben apoyarse en un conjunto de herramientas que ayuden y soporten este proceso.

Se trata de una serie de instrumentos que se han desarrollado para ayudar en la exposición y análisis por parte de los Equipos de Mejoramiento Continuo, de los temas o problemas relacionados por ellos mismos. Se describen a continuación:

4.1. Herramientas Cuantitativas:

Algunas de ellas son dinámicas de grupo (ejemplo: Tormenta de ideas) que ayudan a la formación de problemas o de ideas, otras son aplicaciones de estadística descriptiva dirigidas a la obtención y simplificación de datos; éstos, aportan información al proceso. Existen textos muy amplios sobre estas herramientas en los cuales se puede profundizar sobre manejo. En la bibliografía se hace referencia a algunos de ellos. Para los fines de este documento, a continuación se presenta una descripción general de estas herramientas.

4.1.1. Tormenta de Ideas (Brainstorm-Tormenta de cerebros):

Es una dinámica que busca “hacer fluir ideas” en forma participativa para:

- Enunciar o identificar problemas.
- Determinar causas probables de un problema.
- Planear posibles estrategias o acciones de solución.

Busca proporcionar un clima en el cual los participantes se sientan invitados a “pensar en voz alta”, en un ambiente informal de mutuo respeto y lealtad. El procedimiento puede describirse así:

- a. Definición del problema o asunto objeto de análisis:

Los miembros del grupo hablan por sí mismos, en un orden determinado (Ejemplo: Orden de repartición de cartas en un juego de barajas). Dan una idea sobre el problema o asunto cada vez sin entrar a calificar inmediatamente los aportes.

- b. Se hacen repetidas rondas hasta que todos “pasen”.
- c. Se discuten o amplían las ideas sugeridas para precisar su contenido y alcance.
- d. Se toma nota de todas las ideas, preferentemente en lugar visible.
- e. Se establecen mecanismos de consenso para la escogencia o priorización de las ideas expuestas teniendo en cuenta su incidencia o urgencia:
 - Votación.
 - Comparación por partes.
 - Gráficos de análisis, etc.
- f. Hecho esto el grupo tendrá una formulación de asuntos a tratar y un orden de prioridad para su estudio.

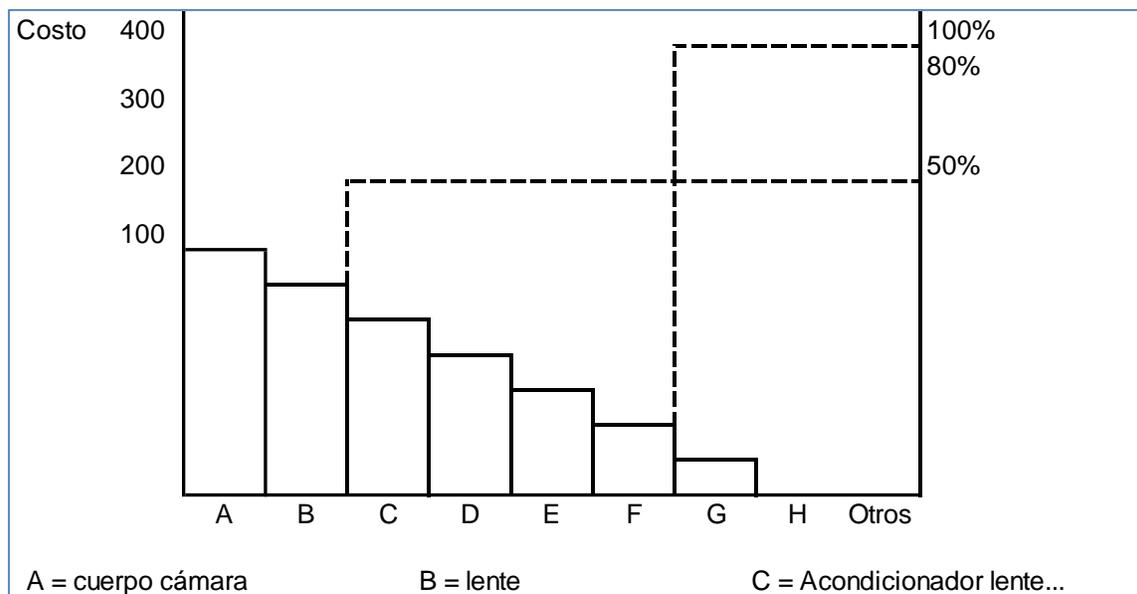
4.1.2. Diagrama de Pareto:

Es una representación gráfica de barras para percibir dentro de un conjunto de factores (problemas, costos por unidad, etc.), cuáles son aquellos en que se debe centrar preferencialmente la atención, pues al resolverlos o reducirlos, se está consiguiendo aproximadamente el 80% del resultado esperado. Se basa en las Teorías de Pareto sobre distribución del ingreso (citado por Arnold, 1983); por extensión, se emplea para apoyar el análisis de situaciones o problemas.

Esta “Ley de los pocos y de los muchos”, se funda en una relación porcentual de 20 a 80 que tiende a presentarse en muchos fenómenos. Por ejemplo: el 20% de los aportes de un objetivo, originarán el 80% de sus costos, o el 20% de los trabajadores de una plana, cometen el 80% de los errores.

Otro ejemplo puede ser: en un estudio de reducción de costos en cámaras fotográficas, se encontró que si un fabricante de cámaras fotográficas, quería reducir su costo al analizar el costo por elemento y llevarlo a un diagrama de barras, encontraría lo que se muestra en la figura 6:

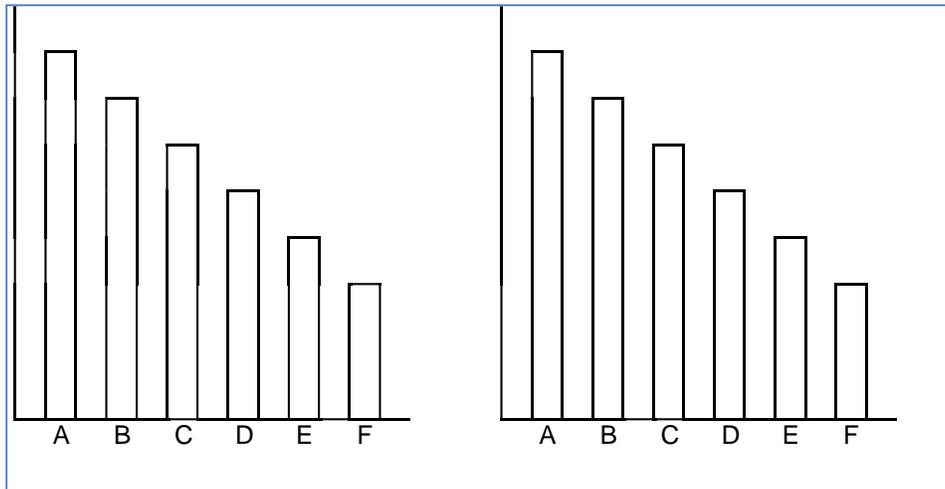
Figura 6. Ejemplo Diagrama Pareto en Barras.



Fuente: elaboración propia.

El diagrama de Pareto tiene múltiples aplicaciones. Véanse otros ejemplos a continuación:

Figura 7. Pareto en Gastos Individuales.

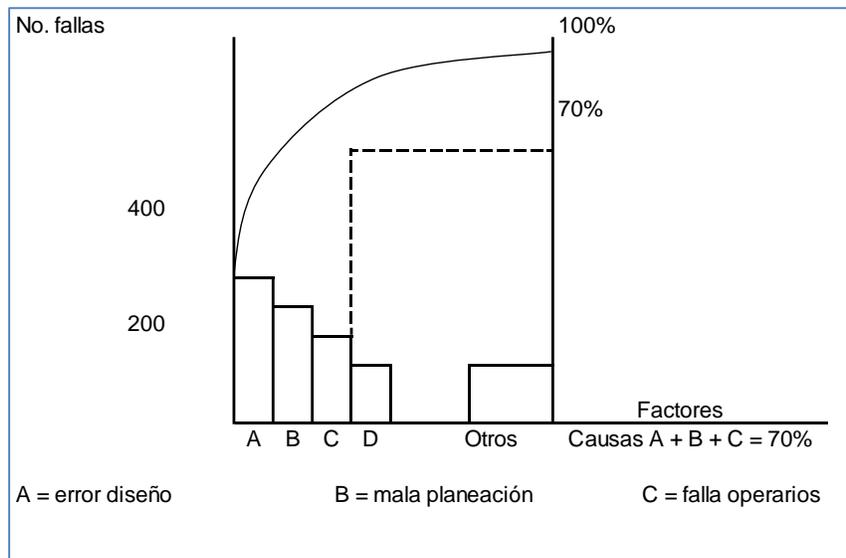


A = alimentación	D = cultura	A = cultura	D = alimentación
B = vestido	E = reuniones	B = vestido	E = reuniones
C = cosméticos	F = ahorro	C = cosméticos	F = ahorro

Fuente: elaboración propia.

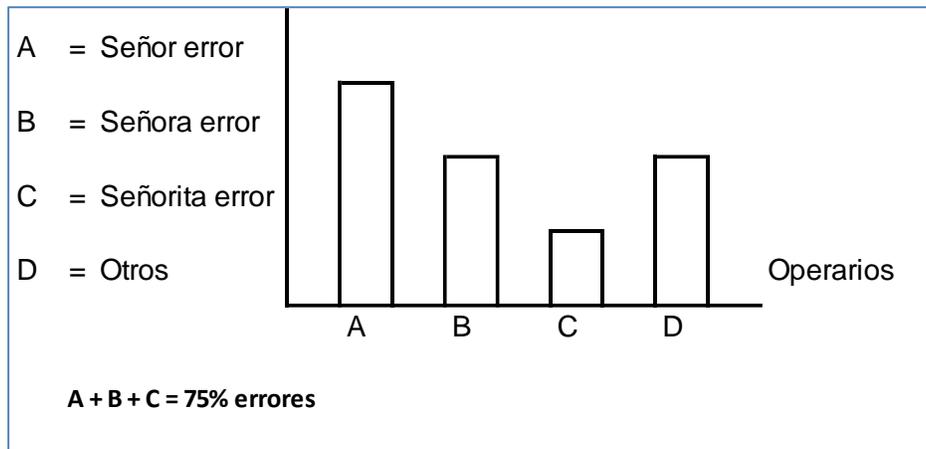
Estos patrones de proporción dicen mucho de esas personas.

Figura 8. Pareto de factores causantes de falla en motores fabricados sobre pedidos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Pareto en falla de Operarios.



Fuente: elaboración propia.

¿Cómo elaborar un diagrama de Pareto?

A. Recolección de datos:

- Se determina cómo y por cuánto tiempo se anotan los datos:
 - Número de errores por persona.
 - Número de errores por causa.
 - Costo por unidad etc.
- Se recogen los datos.

B. Clasificación:

- Se tabula y clasifican los datos en forma descendente.
- Se acumulan.

Tabla 2. Ejemplo de defectos de sonido en fabricación de radios para automóvil.

Serie	Defectos	Cantidad	Acumulado
A	Rotación	22	22
B	Ruido	10	32
C	Crack	4	36
D	Pressure	2	38
E	Reftover	1	39
F	Case	1	40
G	Otros	4	44
Total		44	44

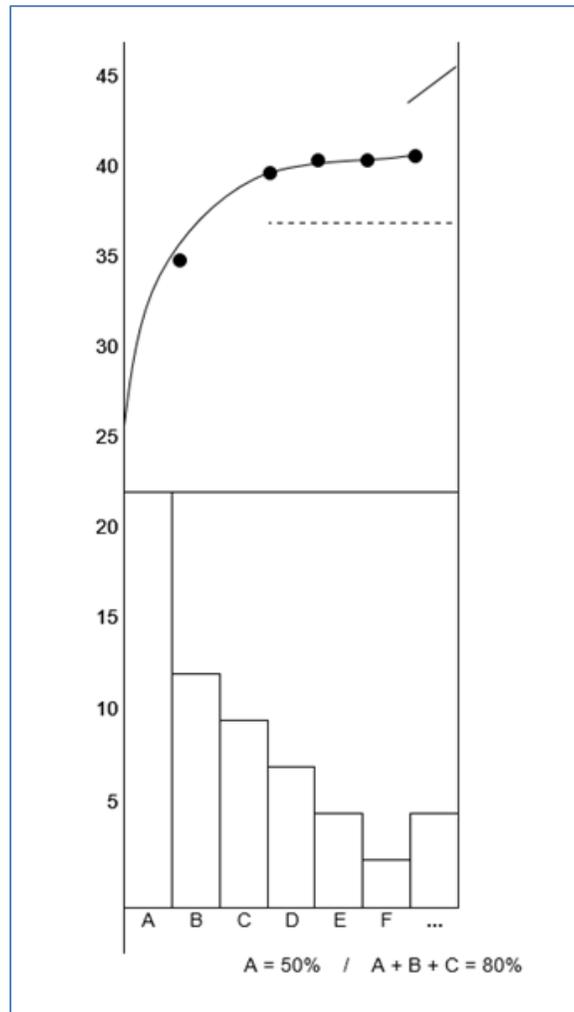
Fuente: elaboración propia.

C. Graficación:

- Se dibuja un diagrama de barras:
 - Eje horizontal defectos, iniciación por el de mayor cantidad.
 - Todas las barras del mismo ancho.
- Se traza una línea acumulativa.
- Se presenta conceptualmente el acumulado:
 - Trazar un eje vertical al lado derecho del diagrama.
 - En el lugar en que se intercepta este eje con la línea acumulativa se fija el 100%.

Otro ejemplo, se grafica a continuación retomando la tabla 2, Pareto de defectos de sonido en fabricación de radios de automóvil:

Figura 10. Pareto de defectos de sonido en fabricación de radios para automóvil.



Fuente: elaboración propia.

D. Análisis:

- Saque conclusiones: por ejemplo, los 3 primeros defectos representan el 80%. El estudio se debe iniciar por ellos.
- Se podría contrastar con un Pareto de defectos / costo.
- Algunos factores se pueden subdividir para mejor análisis.

4.1.3. Diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado:

Es una de las herramientas estadísticas más conocidas. También llamado Diagrama de Ishikawa ya que fue Kaoru Ishikawa quien difundió esta herramienta a partir de 1960, al darse cuenta que no era posible predecir el efecto de un proceso sin entender las causas de los factores que influyen en él.

Tiene como propósito representar en forma gráfica la relación existente entre algún efecto y el conjunto de factores causales que intervienen o ejercen alguna influencia en una determinada característica de calidad. Es empleado por la gran facilidad para ubicar o agrupar infinidad de causas que pueden tener relación con una determinada característica.

Asimismo, la relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad, se expresa por medio de un gráfico, que tiene mucha semejanza a una espina de pescado. Los pasos son los siguientes:

Tabla 3. Pasos para establecer relación entre factores causales y carácter de calidad.

PASOS	ACCIÓN
1	Decida sobre una característica de calidad en especial (sólo se debe hacer un diagrama para cada característica).
2	Encuentre todas las causas posibles que pueden afectar la característica. Esto se puede lograr a través de una tormenta de ideas o algún otro método.
3	Organice las relaciones entre las causas y haga un diagrama causa-efecto conectando aquellos elementos que parecen tener un efecto significativo sobre la calidad.
4	Asigne la importancia de cada factor y señale los factores en un orden de importancia que tiene un efecto sobre la característica de calidad.

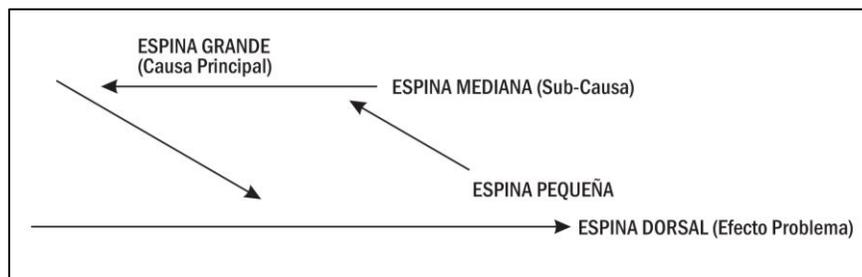
Fuente: elaboración propia.

Para la elaboración del diagrama de causa-efecto, las causas se deben organizar sistemáticamente procediendo de las espinas pequeñas a las espinas medianas, para después pasar a las espinas más grandes. Una vez que se han organizado en el diagrama, todos los factores causales de los que puede depender una determinada característica de calidad, se estudia cuáles de estos factores son los de mayor frecuencia, es decir, son los responsables del efecto que se desea corregir.

El diagrama causa-efecto es un gráfico que utiliza flechas para:

- Mostrar los factores (causas) que determinan la ocurrencia de un problema o error (efecto).
- Ayuda a establecer los factores significativos (causas principales o clase de causa).

Figura 11. Diagrama Causa-Efecto.

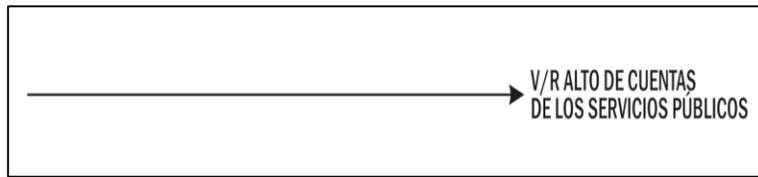


Fuente: Ishikawa, 1960. Elaboración propia.

¿Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto?

- A. Determine y nombre el efecto o problema y trace la espina dorsal y ponga el nombre de frente.

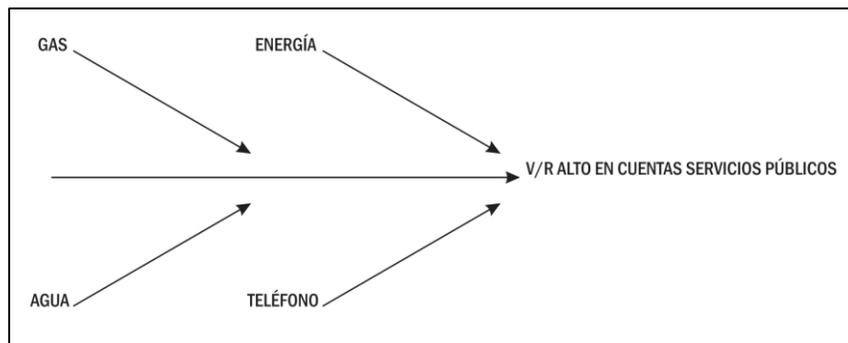
Figura 12. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: elaboración propia.

- B.** Marque las espinas grandes que corresponden a las causas principales o factores fundamentales del problema.

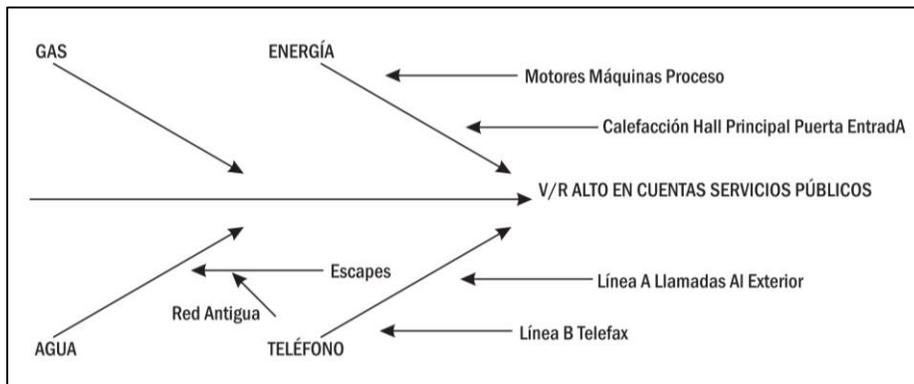
Figura 13. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: elaboración propia.

- C.** Marque y relacione las espinas pequeñas (causas menores o concurrentes)

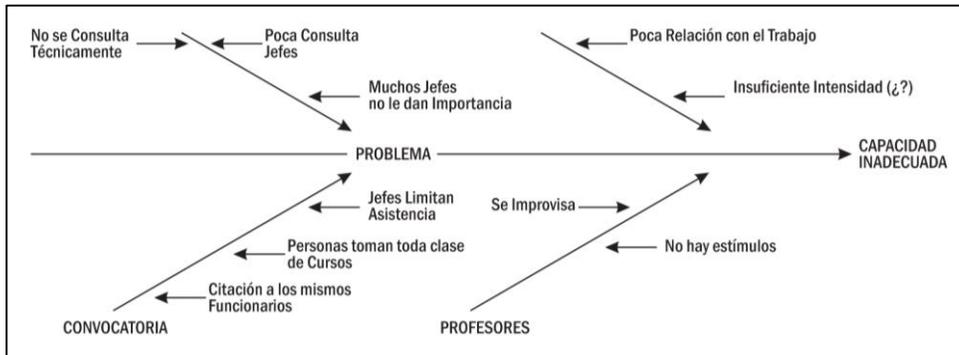
Figura 14. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: elaboración propia.

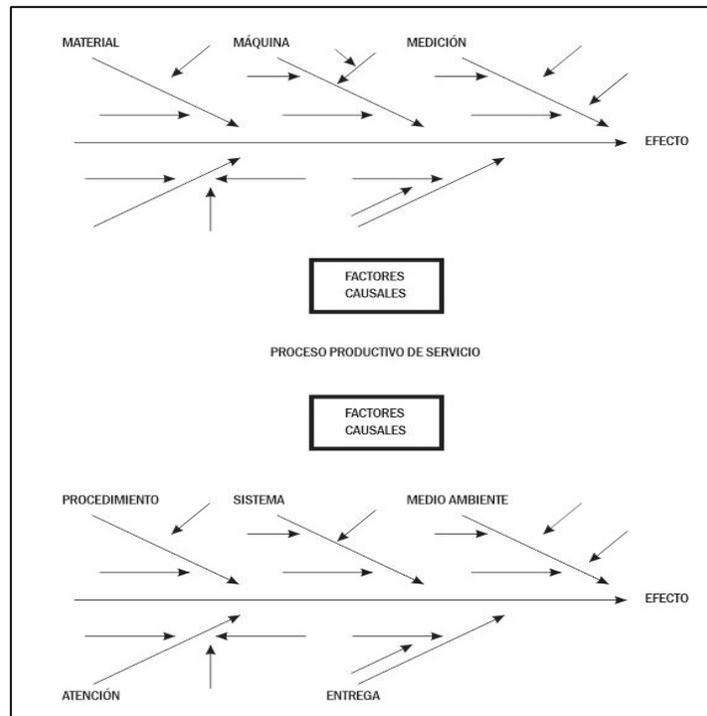
- D. Es aconsejable ponerlo en lugar visible para el examen de quienes estén colaborando en el análisis.
- E. Analice la información, puede ayudarse de unos diagramas de Pareto.

Figura 15. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto en problema de capacitación.



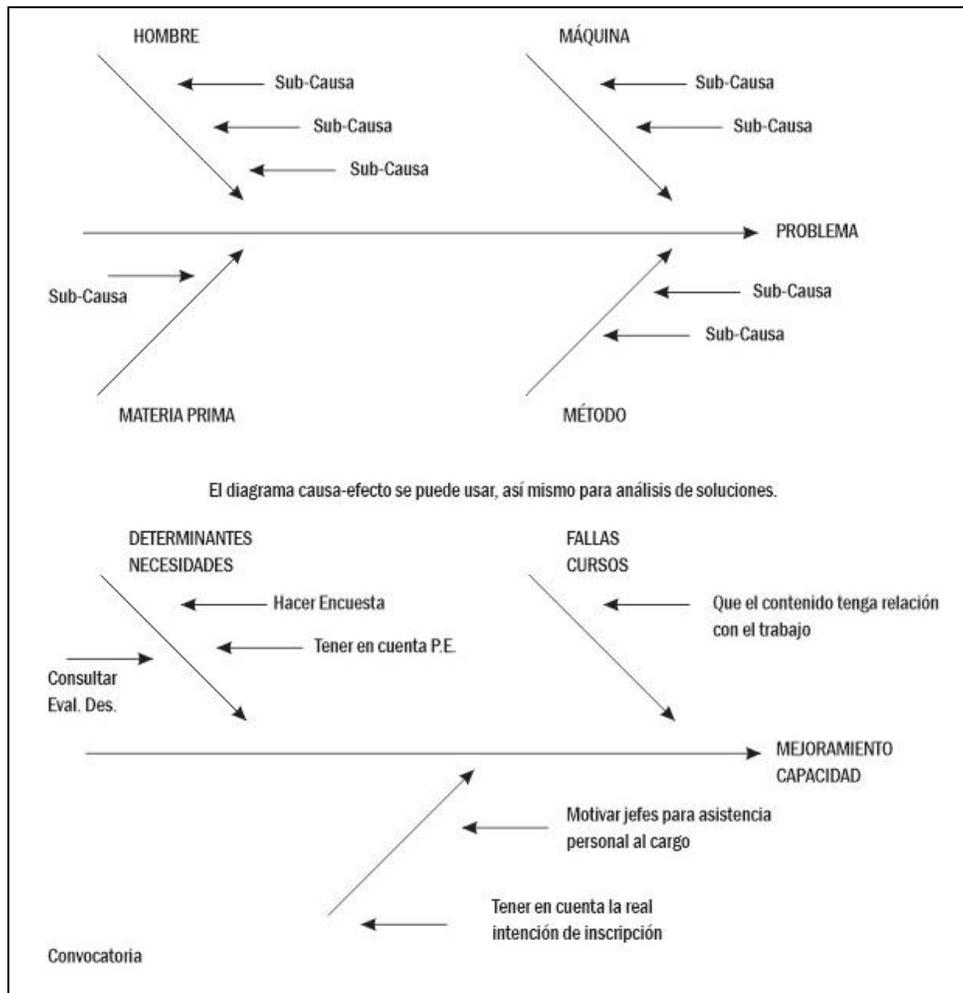
Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto en problema de capacitación.



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto en problema de proceso de fabricación.



Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Hoja de Verificaciones:

Es un formato en el cual se pueden recolectar los datos en forma sistemática y uniforme y que permite en forma fácil saber con que frecuencia se presentan los hechos.

Se tienen diferentes usos para la hoja de verificación, entre ellos:

- Para verificar la distribución del proceso de producción.
- Para verificar los defectos.
- Para verificar las causas de los defectos.
- Para verificar la localización de los defectos.
- Para confirmar si se han hecho las verificaciones programadas.

Su utilidad radica en que:

- Reune variedad de datos en forma sistemática.
- Verifica si las categorías están completas y si incluyen la fuente; esta herramienta, puede brindar una visión clara y objetiva de la presencia de los eventos por medio de los hechos y los datos.
- Es ventajoso para comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado sólo determinados trabajos.

Se usa siempre que se necesite hacer una recolección de datos; y al emplearlo, minimiza el riesgo de cometer errores, ya que facilita la recolección organizada y el análisis de datos.

Para hacerla, debe establecerse un formato el cual contiene las categorías de información y los datos que se desean reunir sobre los ítems enumerados, determinando las categorías y haciendo las preguntas siguientes; con el objeto de descubrir los hechos:

- Qué (¿Qué pasó?).
- Quién (Lo hace, lo recibe, es responsable, importante o supervisa).
- Dónde (En qué lugar, qué parte, qué sección, qué área).
- Cuándo (A qué hora, mes, qué tan frecuentemente).

- Cómo (Cuándo sucede, cuánto, que tan largo, etc.).

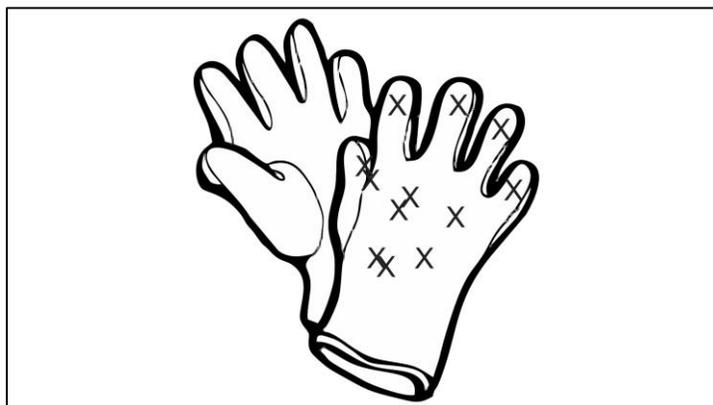
Esta hoja deberá indicar claramente quién recolectó los datos, dónde y cómo se recolectaron. Debe ser diseñada para facilitar la recolección de tantas clases de datos como sea útil obtener. Asimismo, su uso es muy variado, al igual su forma. Un ejemplo, es la Plantilla de chequeo de estaturas para los equipos A y B de baloncesto:

Figura 18. Ejemplo de Plantilla de chequeo estaturas de equipos de baloncesto.

ESTATURAS (cms)	EQUIPO A	EQUIPO B
104-165		++++
106-167	+++++	
168-169	+++++++	
170-171		
172-173		
174-175	++++ +++++	
176-177	+++++	
178-179		
180-181	++++ +++++	+++++
182-183		
184-186		+++++

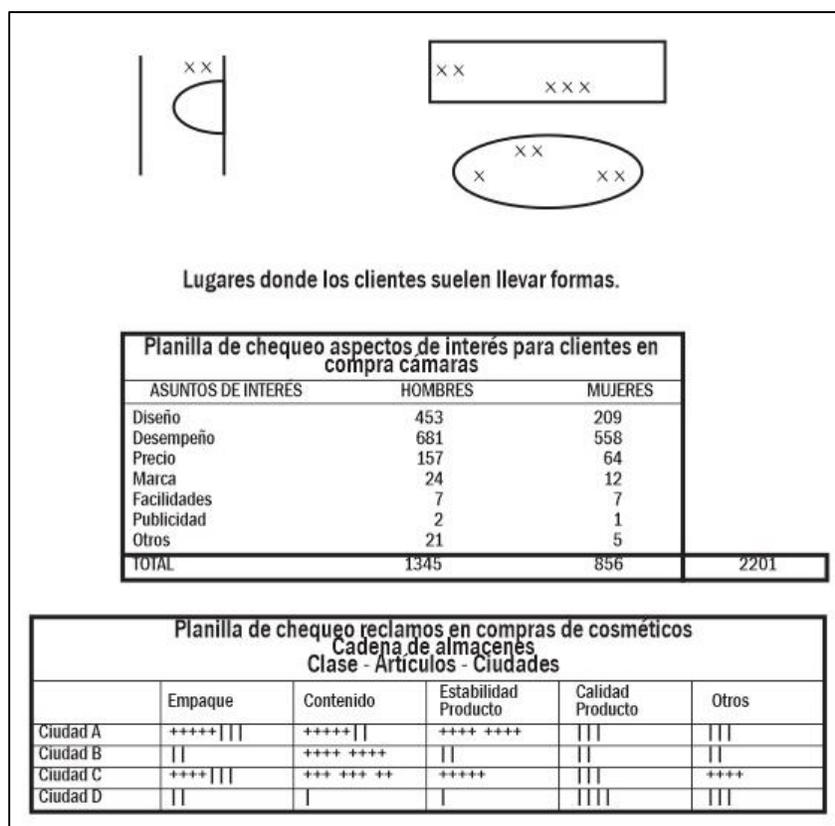
Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Ejemplo de Plantilla de chequeo para defecto en guantes.



Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Ejemplo de Plantilla de chequeo para servicio a clientes en banco/objetos olvidados.



Fuente: elaboración propia.

¿Cómo Elaborar una Planilla de Chequeo?

- A.** Determine los hechos o datos que necesite observar y su finalidad.
- B.** Enumere los ítems o clases.
- C.** Decida la forma de la planilla.
- D.** Determine el tiempo y método de recoger los datos.
- E.** Inserte datos.

4.1.5. Histogramas:

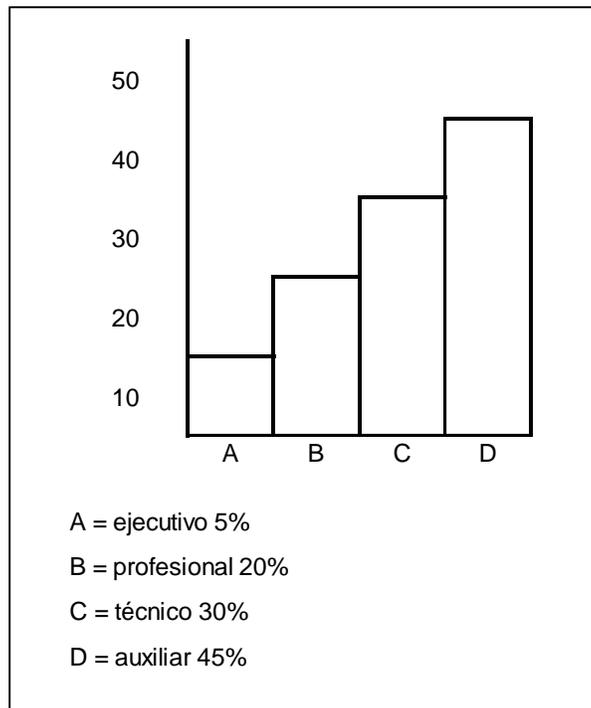
Un histograma es una representación visual de la amplitud y de la dispersión de datos y variables (continuos), muestra con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. La información se presenta en una serie de barras de altura proporcional a la frecuencia de la clase o intervalo que representa.

Suele emplearse para visar el comportamiento del proceso con respecto a los límites o metas propuestas. De acuerdo con la forma del histograma, se puede saber el grado de dispersión o amplitud de los datos. Además, permite conocer qué tipo de tendencia tiene, si es normal (el mayor número de “casos” se encuentra en el centro de la medida total y ambos lados de dicho punto se encuentra igual número de unidades) o si se comporta con una distribución anormal (modelos que representan los datos que tienen los puntos alejados del centro, asimétricos), lo cual requiere de un mayor análisis, para así conocer las variaciones del proceso.

El histograma se hace a partir de muestras tomadas aleatoriamente, de una población de la cual se requiere estudiar las características o factores que influyen en un problema determinado. Para tal fin, se toman las muestras y se agrupan teniendo como criterio el que se encuentre dentro de un límite inferior y otro superior que conforma los intervalos. Las muestras que están dentro de estos intervalos, integran subconjuntos denominados clases. Los límites de los intervalos se designan fronteras de clase. A la cantidad de elementos de una clase se les designa frecuencia de la clase.

Las muestras se toman al azar para garantizar que los elementos sean representativos de toda la población. Las fronteras de clase, el número de clases y la amplitud del intervalo se establecen por procesos estadísticos. Ejemplo:

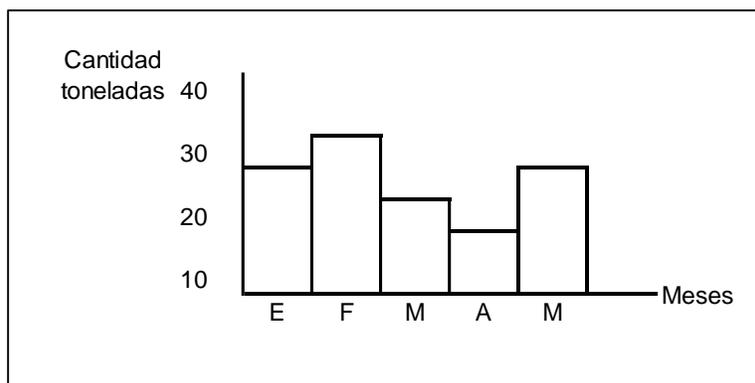
Figura 21. Ejemplo de Histograma para distribución de personal por rangos en entidad.



Fuente: elaboración propia.

Se tiene de acuerdo con la imagen, una apreciación de la forma como se encuentra distribuida esta planta de personal y si esa distribución es lógica.

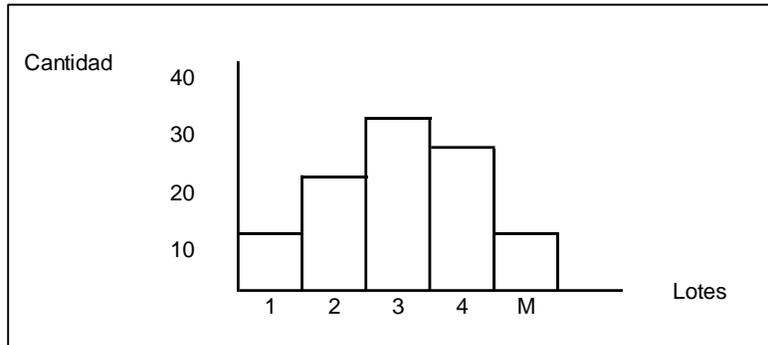
Figura 22. Ejemplo de Histograma para producción por meses.



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, se muestra que la producción no es un proceso estable. Sería atípico en producción serie, pero es normal en producción sobre pedido.

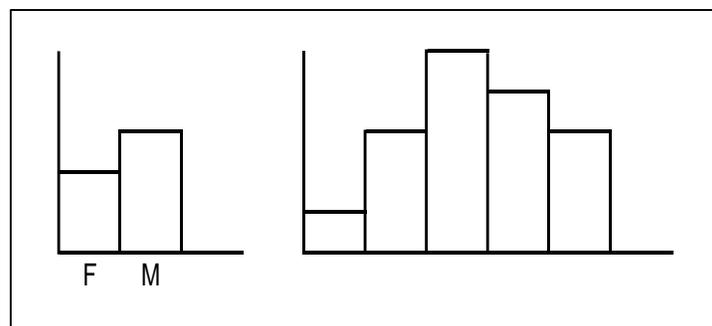
Figura 23. Ejemplo de Histograma por lote de producción.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura, los Lotes 1, 2 y 4 presentan un número de errores más o menos constante. El Lote 3, presenta un número extraordinariamente alto. ¿Qué pasó? Esa sería la pregunta. Los histogramas pueden representar variables discretas, por ejemplo: sexo, masculino, femenino, profesiones, etc.

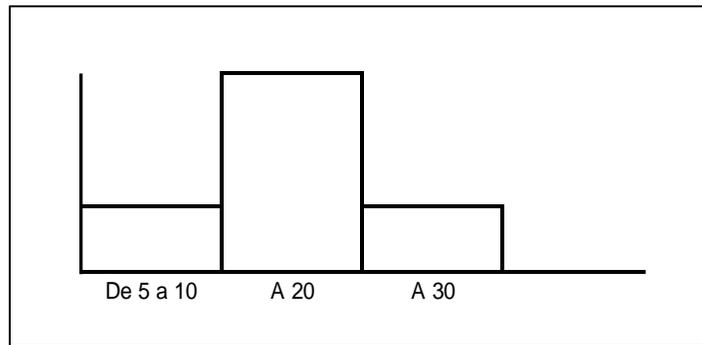
Figura 24. Ejemplo de Histograma por género.



Fuente: elaboración propia.

También repartir variables continuas. Por ejemplo: nivel ingreso en pesos \$, edades en años.

Figura 25. Ejemplo de Histograma por edad.



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Ejemplo de Histograma por matrices y variables.

	Matrices					
Variables	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Ejemplo de Cronograma.

Actividad	Tiempo
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____

Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Listas de Comprobación:

También llamadas listas de chequeo. Son series de preguntas cuyo propósito es asegurar que todas las fases de una rutina sean efectuadas o todas las variables de un sistema sean revisadas.

Un ejemplo de Lista de Comprobación o Lista de chequeo, puede ser de la un piloto de avión, la cual utilizar antes de emprender un vuelo; otra, las listas de chequeo de análisis de una organización. En ambos casos, buscan identificar si se llenan unos requisitos o estándares mínimos de calidad u operatividad.

De manera, que las listas de chequeo aseguran al Equipo de Mejoramiento Continuo, que el fenómeno observado responda a unos requisitos de exigencia mínima.

Las respuestas pueden ser binarias: si___ no___

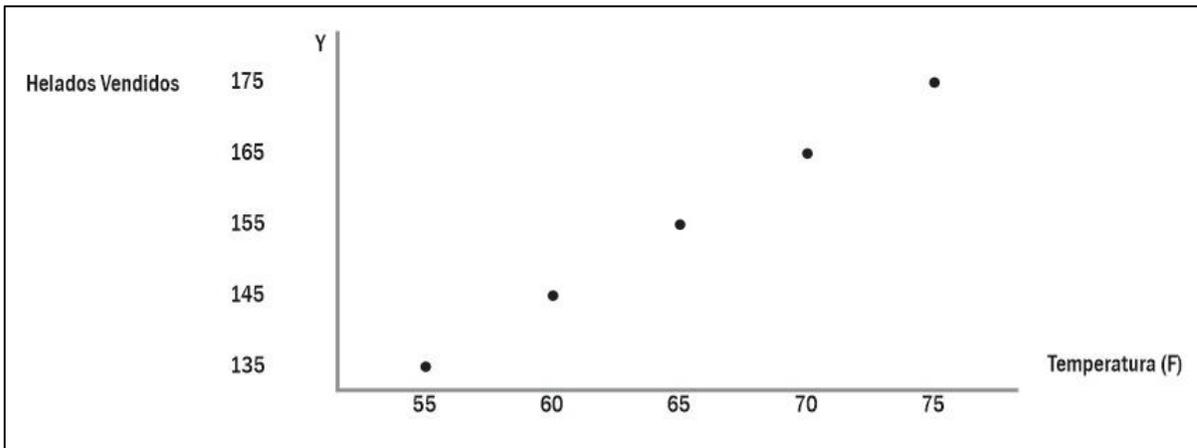
O pueden tener gradualidad: muy mal___ mal ___ reg.___ bien___

4.1.7. Cuadro de Correlación:

Se utilizan para demostrar el grado de correlación entre dos variables.

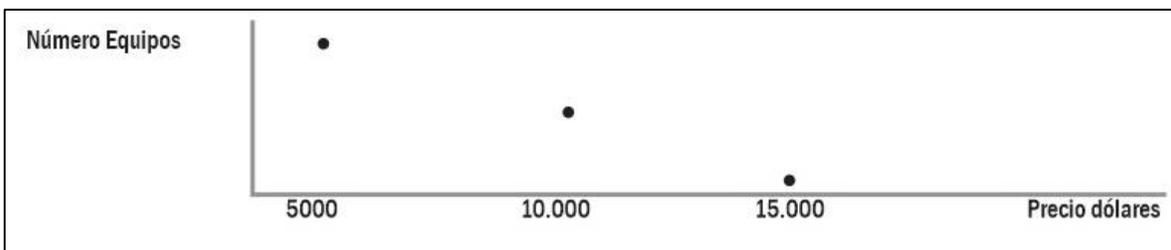
A continuación, se presentan diferentes ejemplos del Cuadro de Correlación:

Figura 28. Ejemplo cuadro de Correlación (Dispersión) de Temperatura/Helados Vendidos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Ejemplo cuadro de Correlación Precio/Número de Equipos de Sonido vendidos.



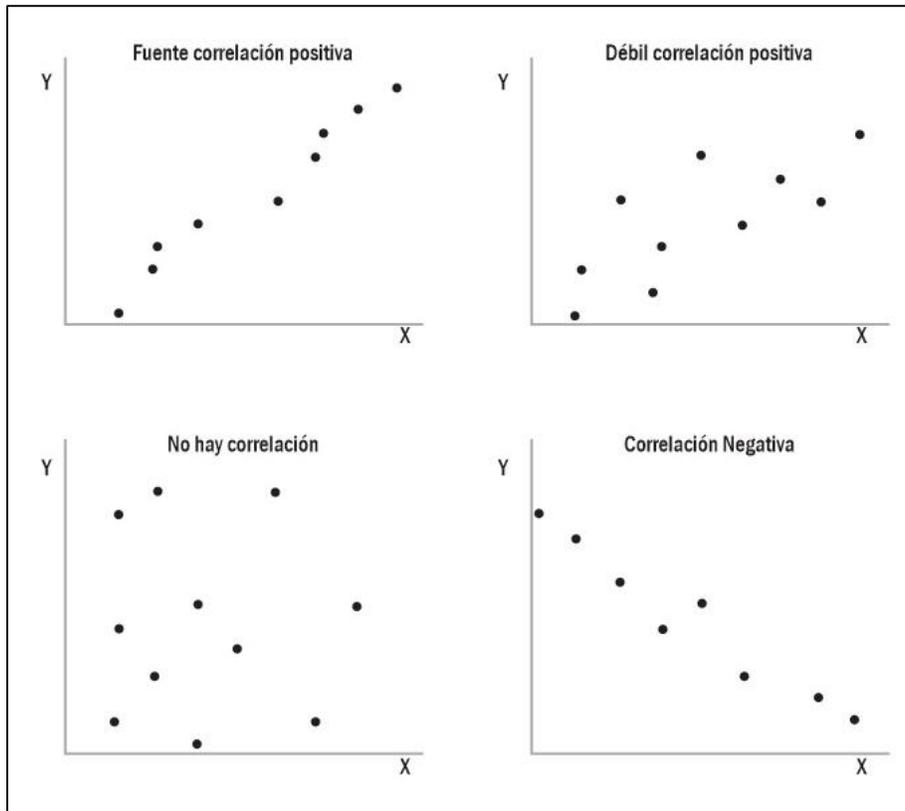
Fuente: elaboración propia.

¿Cómo elaborar un diagrama de correlación?

- A.** Determine los factores (variables) posiblemente correlativos.
- B.** Asigne los valores más altos para X y Y.
- C.** Recoja información y determine los puntos dentro de las coordenadas.
- D.** Análisis de la información. Estudio causa de puntos que salen notoriamente de la tendencia.

Posibles resultados:

Figura 30. Ejemplo cuadro de Correlación Positiva/Negativa.

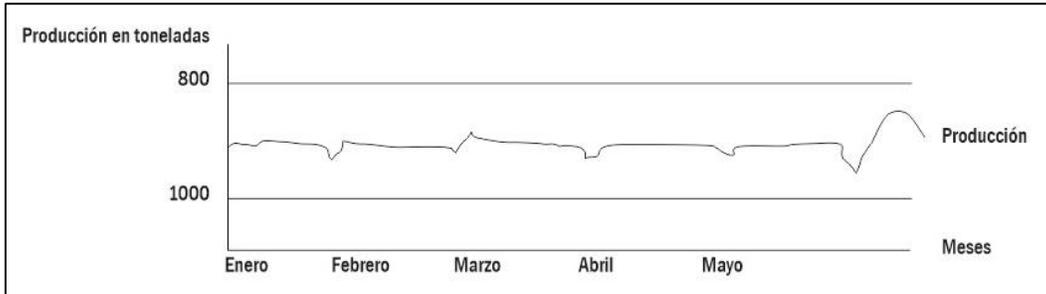


Fuente: elaboración propia.

4.1.8. Gráficas de Control:

Sirven para asegurar que un proceso o sus resultados, se mantienen dentro de unos límites de “tolerancia” o dentro de un estándar, a lo largo del tiempo. (Ver ejemplo, figura 31).

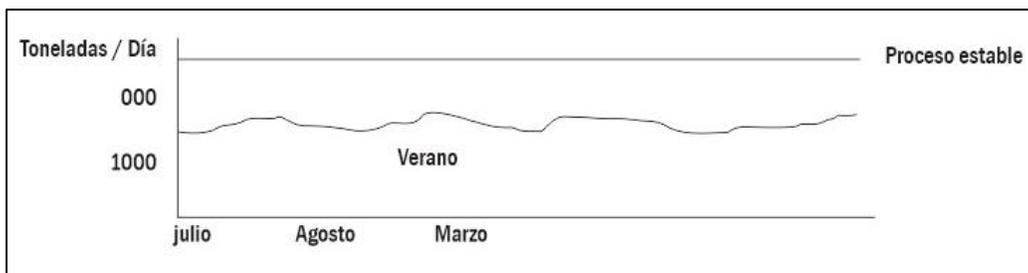
Figura 31. Ejemplo Gráfica de Control en Producción.



Fuente: elaboración propia.

Ayuda a centrar la atención en los casos en que, una variable, se sabe (producción, costo, etc.), de los límites establecidos por defecto o exceso. También con utilidad en los casos en que, sin salir de los estándares se presenta en forma repetida una cifra o dato que se sale de lo ordinario. En otras palabras las gráficas son útiles igualmente para el análisis de desviaciones esporádicas ó repetitivas.

Figura 32. Ejemplo Gráfica de Control, proceso estable.



Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Ejemplo Gráfica de Control, proceso con promedio de caídas de producción.



Fuente: Elaboración propia

Como puede notarse, al estudiar qué pasó, se comprobó que las caídas de producción correspondían a días en que había llovido abundantemente.

¿Cómo elaborar un gráfico de control?

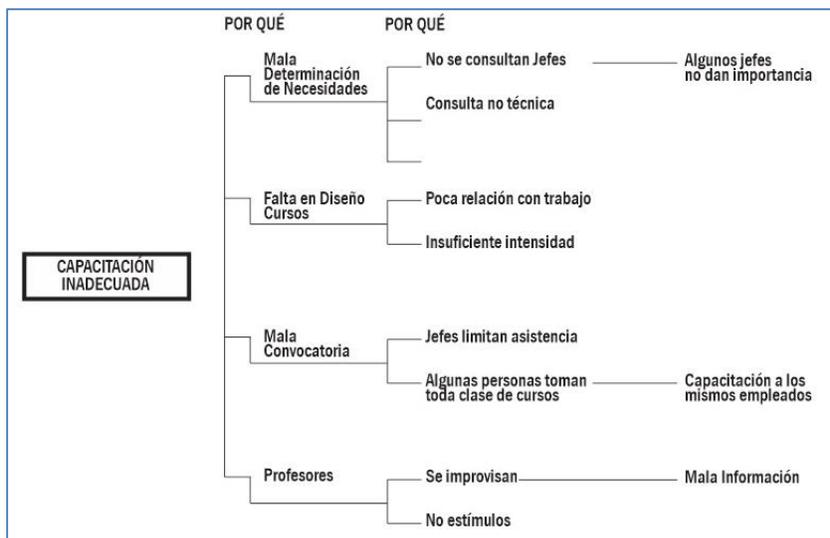
- A.** Determine la variable que quiera observar producción, tiempo, costo.
- B.** Determine el tiempo de la observación.
- C.** Recoja y registre la información
- D.** Analice las mediciones que se salgan del promedio.
- E.** Establezca los límites de tolerancia a medida estándar.
- F.** Recoja información y regístrela en el diagrama.
- G.** Analice las medidas que salgan del promedio.

4.2. Herramientas Administrativas:

4.2.1. Diagrama Por qué-Por qué:

De acuerdo con Barra (1990), se propone un esquema gráfico de análisis denominado "Por qué-Por qué", del siguiente corte:

Figura 34. Ejemplo Diagrama Por qué-Por qué, en capacitación inadecuada.

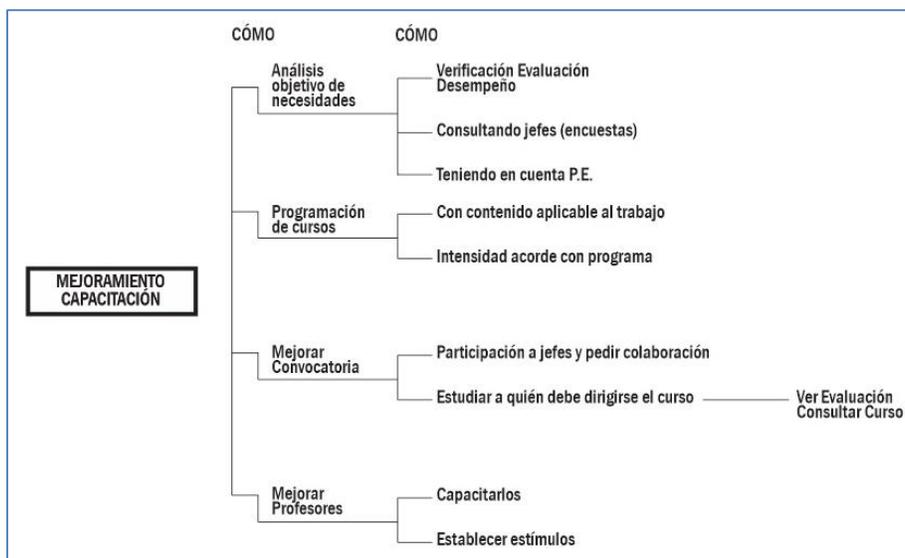


Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Diagrama Cómo-Cómo:

El mismo autor propone un diagrama similar para el análisis de soluciones:

Figura 35. Ejemplo Diagrama Cómo-Cómo, en Mejoramiento Capacitación.



Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Diagrama de Flujo de Proceso:

Es la representación gráfica de un proceso. Su gran utilidad, reside en que permite visualizar las etapas e identificar aquella donde radica o se genera el problema. Existen muchas formas de representación gráfica de un proceso industrial o administrativo, pero en todos ellos se presentan:

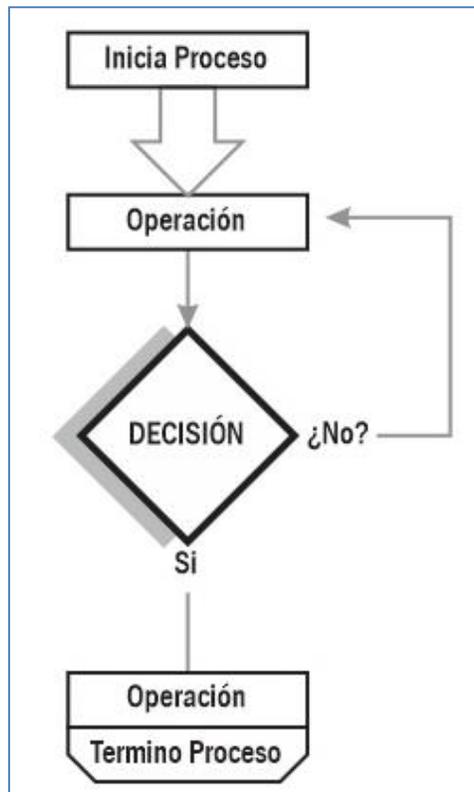
- Iniciación y terminación.
- Entradas y salidas.
- Operaciones (acciones por realizar).
- Puestos de trabajo o puestos de operación.
- Herramientas o documentos.
- Recorridos.
- Momentos de espera o demora.
- Centros de decisión o toma de alternativa.

¿Cómo construir un diagrama de proceso?

A. Escoger una simbología.

Como se observa en el siguiente ejemplo:

Figura 36. Ejemplo de Simbología en Diagrama de Flujo de Proceso.



Fuente: elaboración propia.

- B.** Describir paso a paso todas las fases y el proceso ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo? se efectúan.
- C.** Representarlo gráficamente según la simbología adoptada.
- D.** Análisis del resultado y propuesta posibles cambios favorables.
- E.** Rediseño proceso.

4.2.4. Diagrama de Afinidad:

Este diagrama fue creado por Kawakita Jiro en la década de los años 60, es un método de categorización o de organización de la información reunida en sesiones de Tormenta de Ideas. El Diagrama de Afinidad, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.), agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales. Esta herramienta asombra por su potencia para organizar datos. A partir del hecho de cómo obtener conclusiones desde una gran cantidad de hechos desordenados, plantea como cimiento que los hechos deben hablar por sí mismos, en lugar de imponer ideas preconcebidas o hipótesis sobre ellos.

Esta técnica se puede utilizar cuando es preciso generar un gran número de ideas o conceptos y se han de clasificar en categorías. Sirve para agrupar elementos que están relacionados de forma natural en el que se clasifican varios conceptos en diversas categorías. Este método suele ser utilizado por un equipo para organizar una gran cantidad de datos de acuerdo con las relaciones naturales entre los mismos. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave.

El uso de un Diagrama de Afinidad, es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. Básicamente, se trata de escribir cada concepto en una nota Post It y pegarla en una pared. Los miembros del equipo mueven y organizan las notas en grupos basándose en las relaciones y asociaciones que establecen entre los distintos conceptos.

Se debe utilizar cuando el problema:

- Es complejo o difícil de entender

- Parece estar desorganizado
- Requiere de la participación y soporte de todo el equipo/grupo
- Demanda determinar los temas claves de un gran número de ideas.

Un Diagrama de Afinidad generalmente se relaciona con otras herramientas como:

- Lluvia de Ideas.
- Diagrama de Causa y Efecto.
- Diagrama de relaciones.
- Diagrama de Árbol.

La empresa consultora Aiteco, presenta un protocolo para elaborar un Diagrama de Afinidad se llevan a cabo los siguientes pasos:

Paso1: Constituir un equipo.

Se reúne a un equipo de cuatro a seis personas. Es conveniente la presencia de diversos niveles de experiencia y variedad de perspectivas, con el objetivo de afrontar la sesión con creatividad. El líder del equipo o el facilitador asignado, es normalmente responsable por dirigir al equipo a través de todos los pasos.

Paso 2: Describir el objetivo.

El equipo o grupo deberá inicialmente determinar el problema a atender en la forma de una pregunta, por lo cual es necesario definir el objetivo que se quiere alcanzar, o del resultado que se espera obtener. Dicha declaración, ha de tener un carácter amplio y neutral, claramente entendido y acordado por todos los miembros del equipo.

Paso 3: Generar ideas en las tarjetas.

Los datos pueden reunirse en una sección de "brainstorm", en la cual se genera una lista de ideas. También, se deben reunir datos por observación directa,

entrevistas y otro material de referencia. Cada uno de datos es desglosado en frases independientes con un solo significado evidente que describa conceptos completos. En las tarjetas, fichas o nota Post-It, se debe registrar solo una frase y nunca deberá ir una única palabra.

Paso 4: Pegar las tarjetas en la pared, en un papelógrafo o en un tablero.

Seguidamente, se pegan las notas sin seguir un orden en particular de tal forma que puedan verse fácilmente.

Paso 5: Clasificar las tarjetas en grupos.

Se mueven las tarjetas en grupos de forma intuitiva. Nadie debe hablar durante esta fase del proceso para asegurar que no existe ninguna forma de influencia entre las decisiones de unos y otros. Si a alguien no le gusta el lugar en el que otro ubicó una tarjeta, no tiene que hacer más que cogerla y cambiarla de grupo. No se debe perder el tiempo discutiendo acerca del lugar que debería ocupar una determinada tarjeta. Las tarjetas que sean similares se consideran de “afinidad mutua.”

Paso 6: Crear cabeceras para cada grupo.

Las tarjetas deberán leerse y revisarse una vez más con el fin de verificar si han sido agrupadas de forma apropiada. Se debe asignar un encabezado a cada grupo de tarjetas por medio de una discusión en grupo. Dichos encabezados deberían describir concisamente lo que cada grupo representa. Una forma de hacerlo es escribiendo un tipo de titular de periódico para cada grupo. Este encabezado deberá transmitir el significado de las tarjetas en muy pocas palabras. El proceso se repite hasta que todos los grupos tengan un nombre. Cualquier tarjeta individual que no parezca encajar en ningún grupo puede incluirse en un grupo de “Misceláneos.” Los encabezados no deberían ser palabras sueltas y el grupo de tarjetas debería ser independientemente del contenido de los demás grupos. Si es necesario, se podrán utilizar subencabezados para algunos

subgrupos.

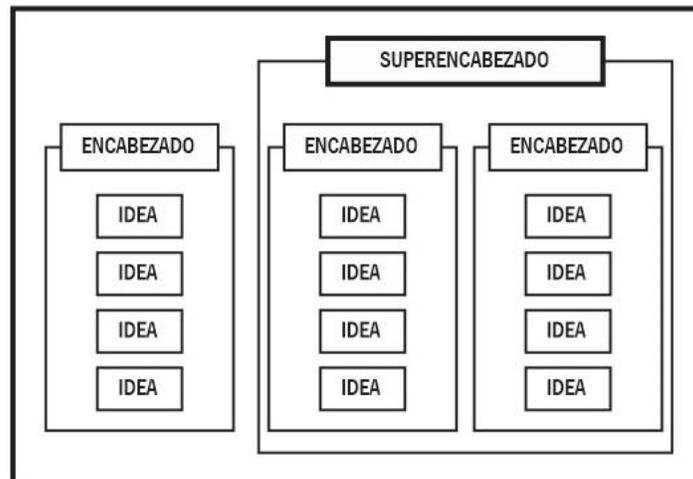
Paso 7: Dibujar el diagrama de afinidad.

Después que los grupos estén ordenados, se deben pegar los Post Its o tarjetas en una hoja de papelógrafo. Las tarjetas de los encabezados se deberán colocar en la parte superior del grupo. Se dibujan líneas conectando encabezados primarios y secundarios, grupos, subgrupos indicando la relación existente. El resultado final se asemejará bastante a un organigrama.

Paso 8: Discusión.

El equipo o grupo, deberá discutir la relación de los grupos y sus elementos correspondientes con el problema.

Figura 37. Ejemplo de Diagrama de Afinidad.



Fuente: Consultora Aiteco. Elaboración propia.

4.2.5. Diagrama de Relaciones:

El Diagrama de Relaciones es una herramienta que ayuda a analizar un problema cuyas causas están relacionadas de manera compleja. Permite alcanzar una

visión de conjunto sobre cómo las causas están en relación con sus efectos y cómo, unas y otros, se relacionan entre sí. Este diagrama proporciona una visión de conjunto sobre todos los elementos que influyen en los efectos o en los objetivos bajo estudio, y de las relaciones de causalidad existentes entre todos ellos.

El objetivo principal del diagrama de relaciones, es la identificación de las relaciones causales complejas que pueden existir en una situación dada; asimismo, el objetivo de la aplicación, es obtener sus posibles causas, analizando la complejidad de sus relaciones. El método da por supuesto, que hay muchas posibles causas y efectos en torno a un determinado problema.

El diagrama de relaciones, puede realizarse desde una perspectiva “positiva”, es decir, situando en el centro, en lugar de un problema, un objetivo o efecto deseable para el que se buscarán los posibles caminos o acciones. Para llevar a cabo un diagrama de relaciones, es necesario un grupo de trabajo cuyos integrantes conozcan bien el problema o la situación que se va a analizar.

¿Cómo elaborar un Diagrama de Relaciones?

La Universidad Nacional del General Sarmiento en Argentina, presenta en su Blog Fomento de Mejora Continua, un protocolo para elaborar un Diagrama de Árbol. Los pasos a seguir para la construcción del diagrama de relaciones son:

Paso 1: Describir el problema.

Se escribe una proposición que defina el problema que se quiere analizar, para esto se escribe el resumen en el centro de una tarjeta.

Paso 2: Identificar posibles causas del problema.

El equipo de trabajo enuncia las causas que, a su juicio, afectan al problema y que son escritas en tarjetas (“tarjetas de causa”) con el fin de situarlas posteriormente en el área de trabajo.

Paso 3: Agrupar posibles causas similares.

Definidas las ideas y colocadas en tarjetas, se procede a agruparlas según la similitud entre ellas.

Paso 4: Ordenar las tarjetas de causa según las relaciones causa-efecto.

El equipo sitúa las tarjetas de causa, que presenten una relación más intensa y directa con el problema formulado, muy cerca de la tarjeta central que define el problema central. Estas son las causas de primer nivel.

Paso 5: Continuar la ordenación de las tarjetas.

Las tarjetas de causas de segundo y tercer nivel (o del número de niveles posteriores), se van situando sucesivamente de forma más alejada del centro a las del nivel precedente.

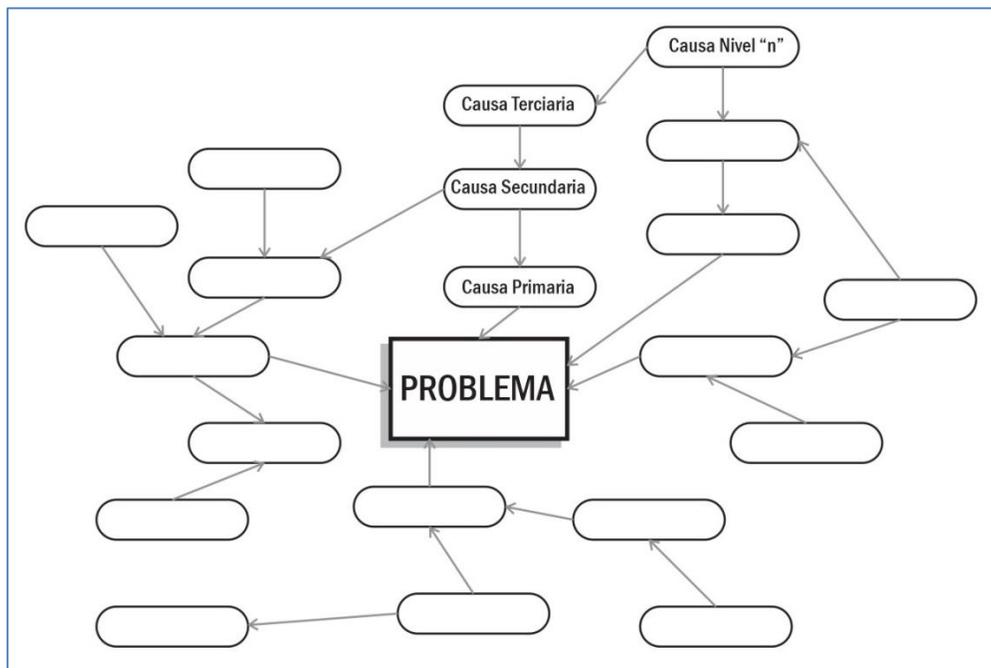
Paso 6: Determinar la relación de las tarjetas.

Se analizan las tarjetas y las relaciones causa-efecto existente entre ellas, señalando esa relación mediante flechas, del mismo modo que se hizo en la fase cuatro con el primer grupo de ideas primarias. Para cada idea se pregunta: “¿Es esta idea la causa de alguna otra idea?” Cada relación causa-efecto detectada, será mostrada mediante la flecha correspondiente.

Paso 7: Analizar el diagrama.

En el análisis del diagrama de relaciones, hay que tener en cuenta que las tarjetas que tienen más flechas de salida son, probablemente, las causas principales. También son de interés las tarjetas que reciben más flechas causa – efecto.

Figura 38. Diagrama de Relaciones.



Fuente: Fomento de mejora continua, Universidad Nacional del General Sarmiento en Argentina.
Elaboración propia.

4.2.6. Diagrama de Árbol:

Un Diagrama de Árbol, es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En Mejora Continua, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución. Se emplea para descomponer una meta u objetivo en una serie de actividades que deban o puedan hacerse a través de la representación

gráfica de actividades, de manera, que se facilita el entendimiento de las acciones que intervendrán.

Igualmente, permite a los miembros del equipo de trabajo expandir su pensamiento al crear soluciones sin perder de vista el objetivo principal o los objetivos secundarios. Ubica al equipo para que se dirija a situaciones reales versus teóricas, y se dimensiona el nivel real de complejidad de algún proyecto y se puede prever el encontrarse con soluciones inviables antes del arranque.

El Diagrama de Árbol, es el resultado de la organización sistemática de metas y de los medios correspondientes para el logro de dichas metas; sirve para presentar en forma organizada el conjunto de acciones con las que se alcanza un determinado propósito. También, cabe señalar, que da un paso más allá del Diagrama de Afinidad con el que se ponen de manifiesto los factores que influyen en una determinada situación, y completándolo con el diagrama de relaciones, se pueden encontrar las relaciones existentes entre ellos.

Esta técnica es muy adecuada para establecer planes de reducción de reclamaciones de clientes o para la mejora de la calidad en los procesos. Es decir, se utiliza para analizar problemas cuando las posibles causas son múltiples y se relacionan entre ellas.

¿Cómo elaborar el Diagrama de Árbol?

Según el mismo Blog de Fomento de Mejora Continua de la Universidad Nacional del General Sarmiento en Argentina, se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Establezca el objetivo que se analizará a través del Diagrama de Árbol. Es muy importante que el objetivo quede claro para todos y que esté expresado de manera activa. (Por ejemplo: disminuir los tiempos de espera en el servicio).

Paso 2: Arme el equipo adecuado. Se sugiere un equipo de cuatro a ocho participantes. Considere que aquellos que seleccione deberán estar involucrados en la problemática a fondo para aportar soluciones y que el Diagrama de Árbol cuente así con los niveles de análisis necesarios.

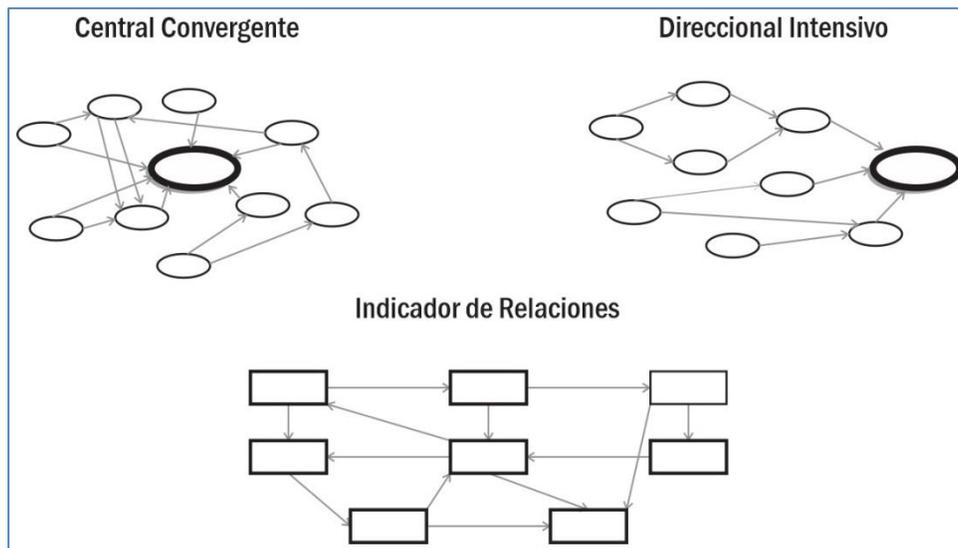
Paso 3: Genere el mayor número posible de “cabeceras del diagrama de árbol”. Esto es, las ideas o sub-objetivos hacia los que se enfocarán las acciones para lograr el objetivo principal. Puede utilizar la herramienta “Tormenta de Ideas” o “Técnica de Afinidad” para lograrlo. Como sugerencia, puede utilizar tarjetas sobre una mesa que le permitan flexibilidad de movimiento de una idea a otra.”

Paso 4: Descomponga cada encabezado o título principal en mayor detalle. Vaya acomodando las ideas por subtemas llegando a tres o cuatro niveles.

Paso 5: Detenga la descomposición de temas cuando ya se perfilen tareas específicas a realizarse.

Paso 6: Revise el Diagrama de Árbol. Asegúrese de que tiene un flujo lógico y que esté lo más completo posible. Pregunte al equipo si observa algún punto que sea muy obvio y se haya olvidado incluir. Pregúntese junto con el equipo si las tareas resultantes son necesarias para lograr el objetivo.

Figura 39. Diagrama de Árbol.



Fuente: Fomento de Mejora Continua, Universidad Nacional del General Sarmiento en Argentina.
Elaboración propia.

4.2.7. Matrices:

Las Matrices propician la caracterización de la relación que pueda existir entre factores de un problema, pues son representaciones que permiten relacionar, mediante un conjunto de columnas y filas, los diferentes elementos del problema que se estudia. El análisis se hace con el fin de identificar las medidas más ventajosas a tomar para solucionar el caso que se estudia.

¿Cómo elaborar la Matriz?

La Consultora Aiteco, propone un procedimiento para elaborar una matriz, ésta se expone a continuación:

Paso1: se identifican los dos caras a relacionar entre si y se escriben en el ángulo superior izquierdo del diagrama, separados por una línea diagonal.

Paso 2: se despliegan en los rubros cada uno de los aspectos. Los títulos de los rubros mediante los cuales se desarrolla el aspecto colocado debajo de la diagonal pasan a ser los encabezados de la primera columna, mientras que los títulos de los rubros mediante los cuales se desarrolla el aspecto colocado arriba de la diagonal, pasan a ser los encabezados de la primera hilera.

Paso 3: se procede enseguida a llenar cada uno de los espacios de la matriz con los datos correspondientes.

Uno de los principales usos de esta matriz es el análisis matricial para la segmentación de mercados, ya que ayuda a encontrar diferencias significativas entre los diferentes segmentos del mercado, y propicia la generación de un diagrama para ubicar productos ya existentes y compararlos en relación a otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una serie de hipótesis.

CONCLUSIÓN

Cada una de las herramientas descritas en forma general, tienen usos diversos y su utilidad es diferente en cada situación. El Equipo de Mejoramiento Continuo debe escoger la herramienta que más se aplique a cada situación. El objetivo fundamental de cada una de ellas es proveer información y facilitar la actuación sobre cada uno de los hechos o situaciones que se estudian. Los equipos serán entrenados paulatinamente en el manejo de los diferentes instrumentos con el fin de que pueda escoger con mayor conocimiento y autoridad.

Esto debe realizarse con anterioridad a la etapa de mejoramiento continuo. Es muy importante introducir en el análisis de los problemas o situaciones de calidad y servicio de las empresas, herramientas como las aquí descritas pues ellas ayudan a la objetividad frente al hecho estudiado.

Un apunte final:

Los Equipos de Mejoramiento Continuo requieren de mucho liderazgo, gerencia visible, constancia, disciplina y coherencia en políticas y estrategias. Por ello, exigen monitoreo permanente y sobre todo compromiso a todos los niveles de la organización. La calidad y la excelencia del servicio, son el producto de un excelente servicio al cliente interno.

BIBLIOGRAFÍA

Albretch, K. & Ron S. (1985). Service America. Dow-Jones Irwin.

Barry C., A. (1983). Pareto Distributions, International Co-operative Publishing House, Burtonsville, Maryland.

Barra, R. (1990). Círculos de calidad en operación. McGraw Hill, Mexico.

Blake, R., Mouton J. S. & Allen R. (1989). Cómo Trabajar en Equipo: Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial. Bototá: Editorial Norma. p. 5.

Crosby, Philip. (1979). Quality is Free, McGraw-Hill.

Deming, W. Edwards. (1979). Quality Productivity and Competitive Position, MIT.

Deming, W. Edwards. (1982). Out of the Crisis, MIT.

Feigenbaum, V. (1961). Total Quality Control, Mac Graw Hill.

Formento, H. (2011). Formento Mejora Continua. Recuperado el 18 de febrero de 2015, en: <http://mejoracontinuatotal.blogspot.com/2011/10/diagrama-de-relaciones.html>

Formento, H. (2011). Formento Mejora Continua. Recuperado el 18 de febrero de 2015, en: <http://mejoracontinuatotal.blogspot.com/2011/02/origen-y-justificacion-de-las-7-nuevas.html>

Garvin, D. (1988). Managing Quality, The Free Press.

Gutiérrez, M. (1989). Administrar para la Calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad. México, DF: Noriega Editores – Limusa. p. 102.

Hostage, G. M. (1975). Quality Control in a Service Business, Harvard Business Review, V. 53, # 5.

"Introduction to Total Quality Control at Hewlett-Packard: In administrative and service functions", publicación interna. (s.f.)

Imai, M. (1986). Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success, The Kaizen Institute.

Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa, Editorial Norma.

Jones, C. (1986). "GTE's Strategic Tracking System", Planning Review, September.

Juran, J. M. (1984). Entrenamiento de Juran para la Calidad, edición mimeográfica del Juran Institute.

Juran, J.M. et. al. (1974). Quality Control Handbook, Third Ed., McGraw Hill.

Juran, J.M. y Gryna, Frank M. Jr. (1981). Planificación y Análisis de la Calidad, Ed. Reverté.

King, C. (1985). Service quality assurance is different, Quality Progress, June.

King, C. (1987). A framework for a service quality assurance system, Quality Progress, September.

Levitt, T. (1972). Production Line Approach to Service, Harvard Business Review, V. 50, # 5.

Mariño. H. (1989). Gerencia de la Calidad Total. Bogotá: Tercer Mundo Editores. Pág. 139

Mizuno, S. (1988). Company-Wide Total Quality Control. APO.

Norman, R. (1984). Service Management: Strategy and leadership in Service Business.

Peters, T. & Waterman, R. Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper---& Row.

S. Singh Soin. (s.f.) Total Quality Control at Hewlett-Packard: The Asian Experience, publicación interna.

Scherkenback, W. (1986). The Deming Route to Quality and Productivity, Mercury Press.

Shetty, Y. K. & Rose, J. (1985). "Quality and its Management in Service Business", Industrial Management, November-December.

The Japanese Standards Association, Reliability Guidebook, APO. (1972).

Walsh, L, et. al. (1986). Quality Management Handbook, Ed. Dekker.

Wu, Y. & Hobbs M. (1986). Quality Engineering, ASI.

CAPÍTULO 9

Gerencia de Clientes: una estrategia de mercadeo relacional.

Por

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Consultor e Investigador

husego@yahoo.com

GERENCIA DE CLIENTES: UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL

RESUMEN

La Gerencia de Clientes como una estrategia de Mercadeo Relacional, resultado de la mundialización de los mercados, de las nuevas exigencias de los clientes y de la revolución de las TIC, es el objetivo central de este trabajo.

Describe cómo las teorías del mercadeo tradicional y del servicio al cliente, se han ajustado y adaptado para dar respuesta a unas nuevas realidades en el mercado y en el comportamiento de los clientes, que valoran la confianza y las relaciones de largo plazo.

Igualmente, propone una metodología para la Gerencia de Clientes, que incorpore los retos y los nuevos desafíos de un mercado y unos clientes bien distintos a los del pasado, del presente y del futuro, en los cuales la **confianza** del cliente, será el resultado de una relación de largo plazo, rentable y generadora de valor para el cliente y la empresa.

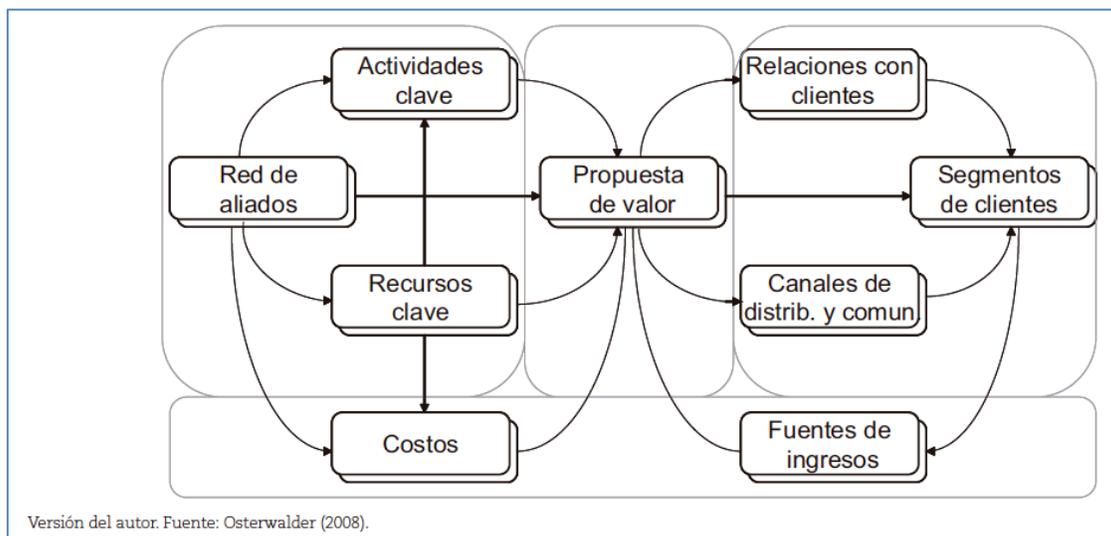
Palabras clave: gerencia de clientes, mercadeo relacional, propuesta de valor.

1. INTRODUCCIÓN.

El concepto de Modelo de Negocio fue introducido por Peter Drucker en el año de 1954. Después de eso, son muchos los autores que han redefinido y analizado este importante concepto. Osterwalder (2008), citado por Márquez (2010), propuso un modelo basado en nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita, da claridad y sencillez al análisis de modelos de negocio (ver figura 1), que según el autor, en su definición propiamente dicha:

“es una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica a través de la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (p. 15)

Figura 1. Análisis de Modelo de Negocio según Modelo de Osterwalder.



Fuente: Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica.

Márquez, 2010.

El propósito de este documento es la Gerencia de Clientes, soportada en las relaciones con los clientes con cuatro objetivos:

1. Difundir los cambios conceptuales y estratégicos con relación a la Gerencia de Clientes.
2. Ilustrar el impacto de los cambios en el mercado y la revolución de las TIC, en el desarrollo y construcción de relaciones con el cliente.
3. Presentar una metodología general de cómo diseñar una gerencia de clientes.
4. Estimular la profundización en los cimientos conceptuales y metodológicos de esta nueva estrategia de relacionamiento con los clientes de gran impacto en el desempeño futuro de las empresas.

Cada vez y con más frecuencia, se asegura que el Servicio al Cliente es la *ventaja competitiva* para las compañías, entendida como una diferencia difícilmente copiable, perdurable y rentable, en un mercado cada vez más dinámico y agresivo. Se afirma también, que sin Servicio al Cliente no se genera *valor agregado*, único elemento que asegurará la lealtad y permanencia de los clientes con la organización. Sin embargo, muchas empresas han confundido el Servicio al Cliente con la amabilidad y la buena atención al mismo, pero no llegan al fondo de lo que realmente significa generar valor.

Por consiguiente, se quedan entonces en los *elementos subjetivos* del servicio, olvidando los *elementos objetivos*, que son los que generan realmente la satisfacción del cliente. La amabilidad no es suficiente, el cliente quiere algo más real, algo que le genere valor agregado dentro de lo cual, claro está, hace parte la amabilidad.

Una concepción de servicio soportada solamente en los elementos subjetivos es, en los mercados de hoy, un elemento y una estrategia copiable y por tanto, es solo una ventaja comparativa común en y para todos los negocios del mundo actual.

Los tiempos están cambiando, además de atención y amabilidad, el mercado y los clientes empezaron a exigir productos más diversificados; tiempos de entrega oportunos, un cliente interno empoderado que decida con prontitud y oportunidad los requerimientos de los clientes.

La diferenciación comenzó a imponerse y por tanto, los comportamientos de cada segmento de mercado adquieren sus características propias. Conocer el comportamiento del cliente, sus expectativas, hábitos de compra, sus necesidades y aspiraciones, entran a jugar un papel muy importante en el nuevo entorno del mercado. El cliente empieza a ser más exigente y requiere que la empresa le cumpla la prestación del servicio alineado con la propuesta de valor con que lo vinculó a la organización. La cultura organizacional, la credibilidad empresarial, activos intangibles de las empresas son ya parte fundamental en una gerencia de clientes.

El cliente, hoy, recibe más información, es más educado, exige procesos eficientes, tiene más capacidad de decisión frente a ofertas múltiples de productos y servicios. Llegan las comunicaciones y la tecnología, y nos adentramos en la era del conocimiento, donde los patrones del pasado hay que repensarlos, ajustarlos a las nuevas realidades de un mundo distinto, con clientes y mercados bien diferentes, con productos y servicios antes no imaginados, con estrategias conocidas y por conocer, de cómo asegurar, no solo la satisfacción del cliente, sino una relación de largo plazo que pase del simple *Top of Mind* y la fidelidad a un *Top of Heart*, que asegure una relación rentable y generadora de valor para el cliente y el proveedor, sea una persona o una empresa.

Ese es el gran reto que tienen frente a las empresas para sobrevivir en los mercados de hoy y los que ya se asoman en el futuro. Este entorno, ya realidad, impone un cambio fundamental del concepto tradicional de servicio al cliente, a la Gerencia de Clientes.

Según Valenzuela, García & Blasco (2006), los conceptos de orientación al mercado y de orientación al marketing están muy relacionados, pero son conceptos muy diferentes. Hay anuencia en que la orientación al mercado implica una cultura organizacional comprometida de manera sistémica para crear valor a los clientes, con la participación de todos los actores de la cadena de valor. La orientación al mercado es una filosofía empresarial, donde el marketing deja de ser una función para llegar a ser una forma de hacer negocios. Entonces, se puede deducir que la orientación al mercado surge del ámbito del marketing, que busca la satisfacción de los clientes y otra, en la gerencia estratégica centrada en un análisis competitivo.

De acuerdo con esto, el marketing guía a la empresa a una cultura orientada al mercado, centrada en el consumidor para crear y ofrecer una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y comportamientos del cliente. Si una empresa, como lo afirma Puente (2005), adopta una perspectiva de Servicio, su ventaja consiste en el desarrollo de relaciones con el cliente y puede resultar más duradera.

La propuesta entonces en la presente disertación o el enfoque, está centrado en la imperiosa necesidad de las empresas de diseñar una estrategia de Gerencia de Clientes, más allá de los tradicionales conceptos de servicio al cliente. La expresión Gerencia de Clientes ha sido utilizada, como “mercadeo de servicios” o productos intangibles o simbólicos. Algunos autores utilizan términos tales como Gerencia y Mercadeo de Servicios (Grönroos, 2000) o Mercadeo y Gerencia de Servicios (Swartz y Lacobucci, 2000). Otros, entienden la Gerencia del Servicio

como la Gerencia de Procesos.

No obstante, introducir los procesos como un elemento de la Gerencia de los clientes requiere una cultura organizacional que incorpore al cliente como un elemento estratégico en el cual servir y generarle valor, es una responsabilidad de todas las áreas de la organización (Puentes, 2005).

Aparece aquí, el concepto de Servucción, definido por Eiglier y Langeard (1998) como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.” Cuando los procesos y la interacción entre las áreas de una organización se incorporan como un elemento central de la Gerencia de clientes, se requiere de procesos eficientes y de un cliente interno comprometido y responsable de generarle valor al cliente. Una organización dentro de este marco de referencia no da al cliente lo que no tiene y conoce dentro de la organización. De tal forma, que el Endomarketing se convierte en un elemento muy importante en la Gerencia de Clientes.

Para Valenzuela & Torres (2006), muchas compañías están tomando conciencia de que cada vez son menos rentables las estrategias tradicionales de Mercadeo. Por lo tanto, se torna necesario gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, y obtener así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo tanto, el enfoque debe estar centrado en los clientes. Incluso Fernández y Bajac (2004) dicen que “siguiendo el principio que solo se puede actuar sobre lo medible, si la empresa admite la importancia estratégica de la satisfacción de sus clientes, debe generar mecanismos de medición”.

Con una perspectiva distinta, Regalado (2012) concibe la Gerencia de Clientes como un proceso que inicia con una segmentación externa del mercado y no con una segmentación interna de la cartera de cliente clientes y por tanto, esta comienza con la definición del perfil o los perfiles de los prospectos.

Analizar y definir una Gerencia de Clientes, con diferentes perspectivas, aporta el conocimiento necesario para intentar una definición más integral del significado y alcance de una Gerencia de Clientes.

2. ¿Qué es la Gerencia de Clientes?

Es el conjunto integral y global de estrategias de relacionamiento, responsabilidad de toda la organización, orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades y comportamientos de los clientes potenciales y actuales, buscando mantener y consolidar su permanencia en el largo plazo y, por lo tanto, la generación de valor para el cliente y la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización.

En esta definición es importante destacar lo siguiente:

- 2.1** La Gerencia del Cliente *es un conjunto integral y global de estrategias*, responsabilidad de toda la organización, lo que quiere decir que no es una estrategia puntual. No es un programa temporal, no es responsabilidad de un área o de una oficina de servicio al cliente, de una persona específica. Es responsabilidad de toda la organización soportada en una cultura organizacional volcada y comprometida integralmente en la generación de valor para el cliente.
- 2.2** La Gerencia de Clientes busca *anticipar y satisfacer* las necesidades y comportamientos de los clientes potenciales y actuales, las cuales debe

conocer. Es decir, es una función proactiva que se anticipa al cliente y no solo es un sistema para resolver reclamos; es una función dinámica, permanente e innovadora, volcada hacia el cliente, anticipadora, con capacidad de reaccionar oportunamente a sus requerimientos.

- 2.3 La Gerencia de Clientes tiene como objeto *mantener y consolidar la lealtad y permanencia de los clientes*. Se concibe así el Servicio al Cliente como una relación permanente de la organización y del cliente interno que la representa, con los clientes potenciales y actuales de sus segmentos objetivos, los cuales demandan igual importancia. Es por tanto, un sistema de seguimiento y monitoria de la satisfacción de los clientes con el servicio que reciben.
- 2.4 La Gerencia de Clientes requiere de procesos eficientes y simples que faciliten y aseguren el cumplimiento de la propuesta de valor al cliente.
- 2.5 La Gerencia de Clientes exige un cliente interno comprometido con el servicio, que conoce la oferta de valor que la empresa hace al cliente. Una estrategia de endomarketing es condición necesaria para asegurar la satisfacción y permanencia del cliente externo.
- 2.6 La Gerencia Integral de los Clientes, es una estrategia financiera que asegurará la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización. Es la estrategia que construye la competitividad de la empresa en los mercados de hoy, más globales, agresivos y dinámicos (Serna, 2009).

3. El Mercadeo, una nueva visión: del Mercadeo Transaccional al Mercadeo Relacional.

3.1. Antecedentes:

El mercadeo surgió mucho antes de que apareciera todo un movimiento conceptual y metodológico en el siglo pasado. El trueque, primera forma de transferir la propiedad de un bien, se realizaba en forma personal, soportada en el conocimiento entre quienes transaban y con un elemento que viene desde los orígenes del comercio, el respeto por la palabra y la confianza. Esta relación, creaba un mercado de referencia reputacional y de marca, que significó el camino del éxito para muchos empresarios que hoy solo existen como historia.

Así fue como surgieron las hoy grandes empresas a nivel nacional y mundial. De pequeños negocios con muy pocos clientes, casi siempre amigos, fueron creciendo con relaciones personales, de confianza que generaron satisfacción y lealtad entre cliente y empresa. El mercadeo de voz y la referencia de un cliente satisfecho fueron y son factores de éxito que siempre han estado presentes en este mundo mercantilista.

Sin que existiera un mundo global, ni la tecnología de hoy, parece como que se está regresando a las raíces fundamentales del mercadeo donde lo básico es la **Confianza**, factor que construye relaciones de largo plazo, generador de valor, sin que estemos regresando al pasado.

3.2. El Mercadeo Transaccional:

El mercadeo fue definido en el año 1985 por la American Management Association –AMA-, como el “proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como las organizaciones.”

Philip Kotler (2005), lo acuñó como la mezcla de Mercado y lo definió como el “proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”.

Surge aquí el denominado mercadeo transaccional, en el marco de referencia de las 4P del mercadeo: **P**roducto, **P**recio, **P**laza, **P**romoción y **P**ublicidad (Kotler, 2005). Dentro de este enfoque conceptual, el cliente es un ser anónimo y estático frente al cual ocurren transacciones con productos o servicios que define la empresa y donde el cliente compra con muy pocas otras opciones en el mercado, lo cual hace del mercadeo un proceso operativo, poco diferenciado, mucho más centrado en la captación de clientes dirigido al cumplimiento de cuotas de ventas definidas por la empresa.

El mercadeo transaccional, se soporta, por tanto, en la captación permanente de nuevos clientes, con una menor y a veces ninguna, preocupación por los clientes ya incorporados. Así, la denominada fidelización de clientes se hizo fundamentalmente a través de dádivas, regalos, descuentos o promociones que al final, si se suspendían, rompían la relación. La fidelidad se volvió una relación temporal e interesada.

La función de mercadeo, enmarcada dentro del concepto de las ‘4P o Marketing Mix’, limita a cuatro variables la estrategia de mercadeo excluyendo otras muy importantes relacionadas con el cliente y con su entorno-, de manera, que no conduce a una orientación al mercado que incluya al cliente como su objetivo principal y se centra en las herramientas relacionadas con el desarrollo de las ‘4P’.

Consecuentemente, no explora la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, constituyéndose en un modelo estático y de corto plazo. Sin embargo, el mercadeo transaccional no hay que satanizarlo en

esta nueva etapa de los mercados y la sociedad. Su contribución conceptual y metodológica ha permitido y explica los avances en el desarrollo y consolidación de esta área de la gestión empresarial, lo cual no puede soslayarse.

3.3. Mercadeo Relacional:

3.3.1. Antecedentes:

En el año 1993, aparecieron dos importantes modelos de negocio relacionados con la gerencia y administración de los clientes. El primero de ellos, soportado en las teorías de Peppers y Rogers (1993), quienes cuestionaron la relación anónima con el cliente y propusieron que el futuro del mercadeo y la competitividad empresarial estaba en el conocimiento íntimo del cliente y su relación permanente con él.

Surge aquí, el concepto del mercadeo uno a uno, el cual se soporta en cinco elementos básicos expuestos por los autores, a saber:

“Identificar al cliente con todos sus atributos y características; **Diferenciar al cliente** en cuanto sus expectativas, necesidades, hábitos, costumbres; **Interactuar con el cliente** en una relación personal o través de medios que permitan individualizar esa relación; y **Personalizar**, profundizar en la relación con el cliente para ofrecerle productos y servicios a su medida y dentro de sus necesidades y expectativas.” (p. 20).

Dentro de este modelo conceptual, la participación en el cliente y no con su billetera, el entendimiento de su ciclo de vida y de su valor como cliente, el diseño de productos y servicios a su medida, la búsqueda de una relación a largo plazo soportada en la confianza y en la generación de valor, son elementos fundamentales para asegurar una relación de largo plazo con el cliente.

Para Pine (1993), desde el otro ángulo, el de la producción, aparece el concepto Mass Customization, según el cual el desarrollo tecnológico, en esa época, ya era una realidad que permitía a la industria diseñar productos a la medida del cliente. En sus palabras, “La tecnología actual permite individualizar y personalizar la comercialización de productos masivos”. Aprovechar el desarrollo de las TIC es otro de los elementos que se incorpora en el modelo de Gerencia de Clientes. Los medios tecnológicos y de las telecomunicaciones, son hoy, sin la menor duda, los que permiten que las empresas puedan tener una gerencia de clientes a la medida de cada cliente (Customized). Incorporarlas en la gerencia de clientes es un imperativo para asegurar la construcción de ventajas competitivas que garanticen una relación de largo plazo con los clientes.

3.3.2. Conceptualización:

El Mercadeo Relacional ha sido definido dentro de diferentes enfoques por diversos autores. La literatura suele atribuir a Berry (1983), la introducción del concepto Mercadeo Relacional, en su artículo en *Emerging perspectives on service marketing*. Sin embargo, Roos (1997) lo definió como el proceso de identificar, crear, satisfacer, retener, potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Es a partir de esta definición, que el proceso de mercadeo facilita la creación de relaciones de largo plazo, interactivas y generadoras de valor para la partes.

De otro lado, Shani y Chalasani (1992) definieron el mercadeo relacional como un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores a nivel individual y para fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido a lo largo de un periodo de tiempo extenso. En el caso de Kotler (1992), propone que el nuevo enfoque del marketing debe estar

centrado en atraer y retener a los clientes creando relaciones de largo plazo generadoras de valor para los clientes y para la empresa.

Desde la perspectiva del mercadeo de servicios, autores como Christopher, Payne y Ballantyne (1994), asocian el concepto de marketing relacional a la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing. Alet con una visión más integral (1996), concibe el marketing relacional como el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, entes de control, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. Para Viñagínés (1997), el objetivo del mercadeo relacional, es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El marketing relacional, por tanto, tiene como fundamento central el establecimiento de relaciones entre un conjunto integrado de agentes, más allá de los propios consumidores e incluye al cliente Interno, los proveedores, distribuidores, socios estratégicos, entidades e inclusive la misma competencia. (Barroso y Martín, 1999).

En este sentido, Parra y Molinillo (2001), definen el mercadeo relacional como la disciplina que consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas.

Acorde con las definiciones citadas, el Marketing Relacional, busca identificar, crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, los clientes internos de todo nivel, los proveedores, con el fin de lograr el mayor número de transacciones generadoras de valor. Con esta visión, fue que Condo (2004), lo definió fundamentalmente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

En Septiembre del 2004, la American Management Association AMA propuso una nueva definición de la función de mercadeo la cual incluye la gestión de las relaciones con los clientes como una estrategia de negocio y, por lo tanto, la define como “un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados”

En trabajos posteriores, Kotler (2004a y 2004b) profundiza en el nuevo paradigma de marketing de relacional, afirmando y definiendo su carácter estratégico, holístico y el papel fundamental en la generación de valor para el cliente y la empresa. En este contexto, se entiende el Mercadeo Relacional como una estrategia Integral de mercadeo mediante el cual una empresa, a partir de un conocimiento profundo del mercado y de las necesidades, expectativas y comportamiento de los clientes actuales y potenciales, con una oferta de valor expresa, diseña un sistemas de relaciones, interacciones y redes, que faciliten la creación, mantenimiento y profundización de las relaciones de confianza, con el cliente, y los demás grupos de referencia del mercado; esto, con el fin de asegurar una vinculación de largo plazo generadora de valor para el cliente, la empresa y sus grupos de referencia.

3.3.2. Portafolio de Relaciones:

La incorporación del concepto **Relacional**, en las estrategias de Mercadeo y Gerencia de Clientes en una empresa, impone una segmentación de los clientes potenciales y actuales de la organización alineada con el portafolio de productos y servicios y la propuesta de valor, hecha explícita ante el cliente. Por ello, la creación y la definición de las relaciones en una empresa, dependen mucho de la segmentación de sus públicos objetivos y de la propuesta de valor hecha explícita para cada uno de esos segmentos objetivo.

En la identificación de estos públicos, pueden surgir un sinnúmero de relaciones que es importante considerar. Por ejemplo, relaciones con el cliente Interno, los proveedores, los entes reguladores, la competencia, las asociaciones gremiales o los sindicatos, son públicos para los cuales es indispensable desarrollar lazos o estrategias de relaciones, con el fin de asegurar esa visión de largo plazo en las relaciones con el cliente, generadoras de rentabilidad y valor para las partes. (Lovelock, 2009).

De tal manera, que el Mercadeo Relacional busca la profundización de la relación con los diferentes segmentos de clientes, mediante un conjunto de estrategias que van, desde el contacto personal hasta la utilización de los avances tecnológicos y de comunicaciones, que cada vez acercan más a la empresa con el cliente, conocido como la gerencia de las relaciones con el cliente –CRM-.

Dentro de la concepción del Mercadeo relacional y con una propuesta de valor clara para el cliente, es posible definir un portafolio de relaciones que asegure el cumplimiento de esa propuesta de valor y defina la ruta de la estrategia de relaciones con el cliente. Existen muchas maneras de cómo definir el portafolio de relaciones, acorde con cada segmento y el ciclo de vida de los clientes, para

asegurar y estimular las relaciones, componente fundamental en este enfoque de mercadeo y de Gerencia de Clientes.

La literatura y las prácticas comerciales y de mercadeo masivo han identificado que el concepto Plaza, lugar donde ocurre la relación cliente proveedor, a pesar de todos los desarrollos tecnológicos, sigue siendo el sitio privilegiado de relaciones y encuentro con el cliente. El punto de venta, su diseño, los colores que utiliza e inclusive los olores, son donde más frecuentemente ocurre las relaciones personales cliente-proveedor. Son estos espacios, los que estimulan y hacen real la conexión emocional con el cliente. Las personas, como co-creadoras del servicio que recibe el consumidor, contribuyen igualmente a hacer del sitio de venta un espacio donde ocurren relaciones y experiencias generadoras de recordación y fidelidad. En este modelo los programas de fidelización y membresía, clubes de clientes VIP, reconocimiento y compensaciones a la lealtad, son utilizados muy frecuentemente como estrategias para estrechar las relaciones con el cliente. Las relaciones públicas, el patrocinio de eventos, la activación de marca, entre otros, son estrategias de relacionamiento que siguen teniendo validez en los mercados

En este mercado, el relacionamiento ha venido siendo mucho más intenso con el uso del mercadeo por Internet, páginas Web, y ahora, con auge inmenso en las redes sociales. El CEM, que propone estrategias para gerenciar la experiencia del cliente, abre avenidas por explorar hacia un mercadeo centrado en las relaciones y la experiencia del cliente para asegurar una relación más allá de la lealtad, generadora de valor.

3.4. El Customer Relationship Management –CRM-:

El Customer Relationship Management –CRM-, no es una historia nueva, pues más que una tecnología es una actitud frente a las relaciones con el cliente. El

tendero de la esquina -del pasado y el actual-, conoce en detalle a sus clientes, sus nombres, los de su familia, sus hábitos, frecuencia de compras y comportamiento de pago, entre otros datos. Conoce las fechas más importantes de sus clientes y vecinos. Ese y no otro, es el meollo del CRM, un conocimiento profundo de los clientes ordenado de manera sistémica. Así lo fue en los inicios del siglo XX y lo sigue siendo en el siglo XXI.

Los mercados crecieron y se masificaron. Los clientes se educaron, recibieron más información, tienen más oportunidades y opciones de compra. De tal manera, que el crecimiento de los negocios, la aparición de nuevas empresas, el meganegocio y la competencia internacional, hicieron que la individualización comenzara a perderse en medio de la masa, los años 1970 a 1990 fueron la época de este gran crecimiento; el cliente seguía allí, como centro del negocio, pero cada vez pidiendo más servicio.

Por los años 90, apareció el impacto de la tecnología y el CRM incursionó como concepto de gerencia de clientes en los mercados locales y globales. El mercadeo uno a uno en la gran masa, clamaba por una individualización de las estrategias de mercadeo. Era el regreso al siglo XX, pero con tecnología, y allí empezó la gran revolución de las relaciones con el cliente hasta llegar al CEM, e-CRM y los e-Services, que hoy se imponen en el mundo de las relaciones con el cliente.

En el mundo de los negocios, el CRM es ya parte de la jerga empresarial. Sin embargo, sus alcances como estrategia de mercadeo, no han sido aún entendidos y potencializados. Si el mercadeo relacional se entiende como la estrategia de negocios centrada en anticipar, conocer y consolidar las relaciones con los clientes en el largo plazo, el CRM es la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Según Plakoyiannaki y Tzokas (2002), el CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo. Como afirman Tan, Yen y Fang (2002) el CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.

Consecuentemente, como lo afirman, Parvatiyar y Sheth (2001), el CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Igualmente, requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de aprovisionamiento de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.

De acuerdo con lo expresado, el Customer Relationship Management –CRM- es entonces la herramienta tecnológica que permite y facilita ejecutar frente al cliente, la estrategia de relacionamiento de una empresa, soportada en su propuesta de valor. El CRM no es la estrategia de relacionamiento, es la herramienta tecnológica que facilita el desarrollo frente al cliente de la estrategia de relacionamiento de una empresa con sus públicos objetivos. Dicho de otra manera, CRM son las soluciones tecnológicas a disposición de una empresa para ejecutar y hacer realidad frente al cliente la estrategia de mercadeo relacional, definida dentro de su plan de mercadeo.

Por lo tanto, una estrategia de gerencia de clientes que busca crear y administrar un sistema de relacionamiento con el cliente, debe integrar en su diseño, la propuesta de valor de la empresa, la estrategia de servicio, los procesos, el talento

humano y la tecnología. Como se anotará más adelante, la tecnología es solo un medio que sin estrategia, sin procesos alineados con la misma y sin capital humano y organizacional comprometido y una visión compartida frente al cliente, es un salto al vacío. Por ello, se equivocan las empresas que en su afán de incorporar un CRM, primero adquieren la herramienta tecnológica, después definen la estrategia, ajustan los procesos y al final involucran el talento humano.

Este es ni más ni menos *el círculo vicioso* de la incorporación de tecnologías en los modelos y procesos gerenciales. Un *círculo virtuoso*, en cambio, se inicia por definir la estrategia de relacionamiento con los clientes, alinear los procesos y el recurso humano con la estrategia y al final incorporar la solución de tecnología adecuada como el medio facilitador de la estrategia.

En el contexto descrito los objetivos centrales de un CRM, podrían resumirse como una estrategia para:

- a. Entender el mercado y los clientes.
- b. Desarrollar la oferta acorde con los perfiles de los clientes, objetivo de la empresa.
- c. Vincular a los clientes.
- d. Desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes soportado en su conocimiento. (Lovelock, C. 2009).

A pesar de la R en el CRM, como lo anotan Avery, Fournier y Wittenbraker (2014) “con el CRM y los 11 billones de dólares invertidos en CRM (software) anualmente en Estados Unidos, muchas compañías aún no entienden el significado y profundidad implícito en el relacionamiento con los clientes”. Proponen en consecuencia, la urgencia de que las empresas desarrollen como competencia LA INTELIGENCIA RELACIONAL que las haga conscientes de cuáles y cuántas son

las relaciones que generan valor para un determinado segmento de clientes y cómo potenciarlas.

No basta con información demográfica relacionada con la edad, el estado civil, los ingresos, el nivel educativo, la frecuencia de compra. Es necesario ir más allá y convertir entonces el relacionamiento en un proceso de aprendizaje dinámico y sistémico entre la empresa y el cliente. Aprendizaje y conocimiento, son entonces los pilares de la nueva era del relacionamiento entre los clientes y la empresa.

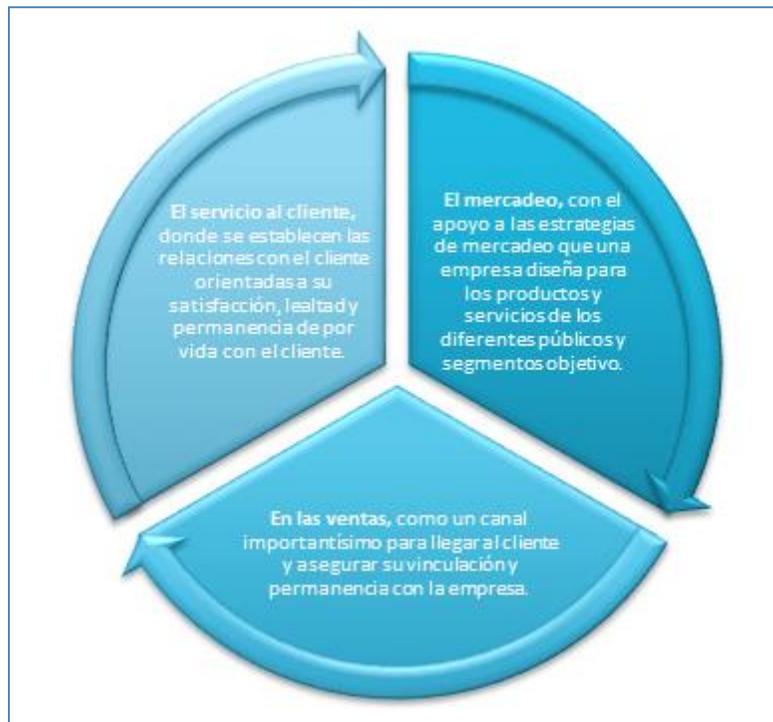
3.5. EL CRM en la Gerencia de Clientes:

Una Gerencia de Clientes, como estrategia, genera valor para la empresa y los clientes, tiene que convertirse en una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

Si esta generación de valor y rentabilidad no se produce, una estrategia de Gerencia de Clientes es perdedora y por tanto, requiere replantearse. Estrategia de relaciones con el cliente que no genere valor y rentabilidad, es una receta equivocada.

La incorporación de un CRM en la Gerencia de Clientes crea valor, cuando impacta: el Servicio al Cliente, el Mercadeo y las ventas. (Ver figura 1.)

Figura 1. CRM en Gerencia de Clientes, impactos.



Fuente: Gerencia de Clientes, Serna, 2012. Elaboración propia.

3.5. Factores Clave de Éxito en la implementación de un CRM en la estrategia de Gerencia de Clientes:

Los factores clave de éxito en la implementación de un CRM en la estrategia de la Gerencia de Clientes, en su orden, son: Formulación de la Propuesta de Valor al cliente, Excelencia operacional, Definición clara de la Estrategia de Relacionamiento, Compromiso y Consistencia de la Alta Gerencia, Difusión de la estrategia y Alineación y capacitación en la estrategia. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Factores Clave de Éxito en la implementación de un CRM.

Factores Clave de Éxito en la implementación de un CRM en la estrategia de Gerencia de Clientes	Formulación de la Propuesta de Valor al cliente.
	Excelencia operacional.
	Definición clara de la Estrategia de Relacionamiento.
	Compromiso y Consistencia de la Alta Gerencia.
	Difusión de la estrategia.
	Alineación y capacitación en la estrategia.
	El CRM como estrategia financiera.

Fuente: elaboración propia.

Se describen a continuación:

a. Formulación de la Propuesta de Valor al cliente:

La Propuesta de Valor, entendida como los atributos que diferencian la oferta de productos y servicios de una empresa frente a la competencia, adaptados a las necesidades, expectativas y comportamientos de cada segmento de clientes. En resumen, son el conjunto de atributos de la oferta de productos y servicios que una empresa hace a sus clientes y que asegura la preferencia frente a sus competidores. Lovelock (2009), la definió como la flor del servicio.

b. Excelencia operacional:

La propuesta de valor debe estar alineada con la cadena de valor del negocio y soportada en los procesos que integran dicha cadena de valor. Una propuesta de valor se hace visible frente al cliente con la ejecución exitosa de los procesos de la organización. Dicho de otra manera, si una organización no tiene procesos eficientes y oportunos no puede cumplir la propuesta de valor que ha hecho al cliente. La excelencia operacional como disciplina, es el factor fundamental para que una organización logre cumplir y generar valor a sus clientes.

La eficiencia operacional tiene que ser medida con Indicadores (KPI*S) de eficiencia, eficacia y efectividad, que faciliten una estrategia de mejoramiento continuo. En una gestión basada en procesos, lo que no se mide, no se mejora, lo que no se mejora, no se gerencia.

c. Definición clara de la Estrategia de Relacionamiento:

La estrategia de relacionamiento de clientes de la empresa debe ser explícita y definir el portafolio de relaciones que se quiere tener con cada segmento de clientes. La definición del portafolio de relación, permite segmentar estas relaciones por clientes potenciales y actuales e identificar los procesos y procedimientos que soportan cada una de estas relaciones. El CRM, como herramienta y medio tecnológico, facilita la individualización del portafolio de relaciones que defina la empresa, dentro de su estrategia de Gerencia de clientes.

d. Compromiso y Consistencia de la Alta Gerencia:

La Gerencia de Clientes es un enfoque estratégico de la empresa frente a sus clientes potenciales y actuales. Por tanto, es una responsabilidad de la alta Gerencia y de la toda la Organización.

La incorporación de un CRM, dentro de una estrategia de Gerencia de clientes, es condición necesaria para que esta herramienta se convierta en la facilitadora de una comunicación oportuna y eficiente con cada cliente. La alta gerencia liderando el desarrollo y comprometida con esta estrategia, genera credibilidad en un proceso que es de largo plazo, que no da rendimientos inmediatos y que además exige cambios de comportamientos y patrones culturales frente al cliente

Testimoniar y actuar consistentemente con la estrategia de Gerencia de Clientes, es la primera responsabilidad de la Alta Gerencia de una organización. Aquí empieza el alineamiento Organizacional.

e. Difusión de la Estrategia:

Cuando una organización decide que un CRM sea parte de su estrategia de Gerencia de Clientes, debe diseñar un sistema de comunicaciones muy clara y explícita sobre la estrategia de relacionamiento, el papel del CRM y los beneficios que esta genera, tanto para el cliente interno como para los clientes externos; los accionistas, quienes deben mejorar su rentabilidad y generar valor para sus grupos de referencia.

f. Alineación y capacitación en la estrategia:

El talento humano es un eje fundamental en la implementación de una estrategia de gerencia de clientes; por ello, cuando el CRM es un componente de la estrategia de Gerencia de Clientes de una empresa, es indispensable acometer un proceso de alineación con la estrategia (Endomarketing), capacitación conceptual, metodológica y técnica de los colaboradores internos. Es una inversión estratégica.

La implementación de un CRM, sin esta condición, es el anuncio del fracaso de la herramienta y de la estrategia. Por el contrario, cuando esta tarea se hace con seriedad, disciplina y consistencia, las relaciones generan rentabilidad y valor para el cliente y para la empresa.

g. El CRM como estrategia financiera:

La implantación e implementación de un CRM como parte de la Estrategia de Gerencia de Clientes, requiere igualmente de la definición de una estrategia financiera que asegure el retorno a la inversión, y genere por tanto un valor para el cliente y la empresa, pero que sea medible. Por ello, el CRM no es solamente la incorporación de la tecnología para prestar un mejor servicio al cliente. Es una estrategia de cambio organizacional rentabilidad y generación de valor de la Empresa.

Finalmente, reflexionar profundamente sobre estos factores clave de éxito e incorporarlos en una estrategia de Gerencia de Cliente, es definitivamente una condición necesaria para que la implementación de la estrategia logre los objetivos propuestos.

3.7. Limitaciones y riesgos en la implantación de un CRM, dentro de una estrategia de Gerencia de Clientes:

¿Cuáles son las limitaciones y equivocaciones más frecuentes en la implantación de un CRM en las empresas? Estas son:

- Falta de compromiso y participación de la Alta Gerencia de la empresa en la implementación y ejecución de la Estrategia de Gerencia de clientes soportada en un CRM.
- Visión de CRM como iniciativa de la tecnología.

- Carencia en focalizarse en el cliente.
- Apreciación insuficiente del valor del ciclo de Vida del Cliente –CLV–.
- Fallas para la reingeniería del proceso de negocio y por tanto procesos inadecuados.
- Olvidarse de la gente. El capital humano, como el factor fundamental en la puesta en marcha de una cultura centrada en las relaciones con el cliente.

Figura 2. El rol de las personas en el CRM.



Fuente: Gerencia de Clientes, Serna G., 2012. Uniandes.

Es el talento humano el que hace las relaciones, maneja las operaciones, toma la decisión y al final, el que genera la satisfacción al cliente. Olvidarse de él y centrarse en la tecnología, es un augurio de fracaso. Por ello, la ruta del fracaso y la del éxito en la implementación de un CRM, podrían resumirse así:

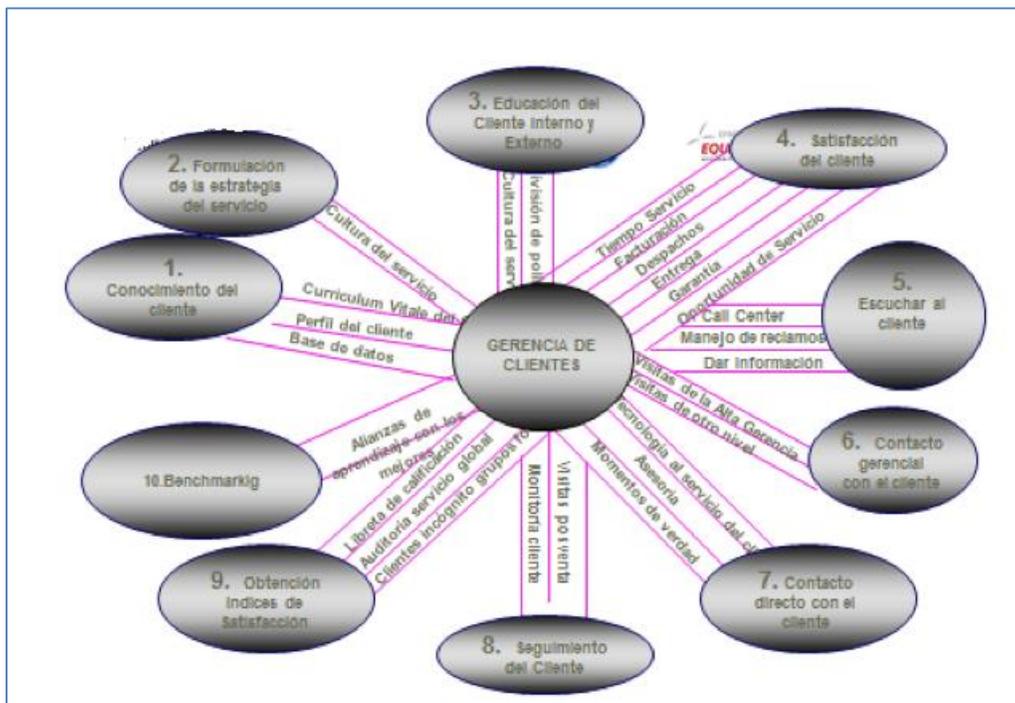
- **EL CÍRCULO VICIOSO:**
 - a. Seleccionar la herramienta tecnológica.
 - b. Adaptar los procesos a la herramienta tecnológica.
 - c. Definir la estrategia o propuesta de valor.
 - d. Capacitar a los colaboradores.

- **EI CÍRCULO VIRTUOSO:**
 - a. Definir la estrategia.
 - b. Formular la propuesta de valor al cliente acorde con la estrategia.
 - c. Identificar la disciplina de valor, entendida como la definición del modelo de negocio, la cadena de valor y los procesos que hace que la propuesta de valor se cumpla.
 - d. Capacitar y desarrollar al talento humano.
 - e. Seleccionar la herramienta tecnológica.
 - f. Educar al cliente en la estrategia

4. ¿Cómo formular una Estrategia de Gerencia de Clientes?

Dentro del contexto antes descrito, la formulación de una Estrategia de Gerencia de clientes tiene los siguientes componentes (ver figura 3):

Figura 3. Componentes para la formulación de una Estrategia de Gerencia de Clientes.



Fuente: Curso en Gerencia de Clientes, Serna G., 2010.

De acuerdo con la figura, la descripción de los componentes se presenta a continuación:

a) Formulación de la Estrategia del Servicio:

La Gerencia de Cliente se inicia con la formulación estratégica de la *Promesa básica* del Servicio al Cliente. Ésta, debe incluir la visión del servicio de la organización, los objetivos de esta estrategia, los factores clave de éxito, el plan de acción, los estándares, los índices de gestión y los procesos y sistemas necesarios para el logro de los objetivos.

Esta estrategia debe divulgarse y ser conocida por toda la organización y por el cliente o consumidor final. Por ello, una educación del consumidor final en la promesa de valor es un factor clave de éxito en una estrategia de gerencia de clientes. Este direccionamiento estratégico, es el compromiso de la organización, por ello, todo este proceso debe concluir con la formulación de la *Promesa básica de Valor* de la organización hacia el cliente. Ésta, igualmente, debe ser muy clara y explícita sobre la gestión de servicio que se hace al cliente. Debe contener elementos tangibles y medibles con indicadores de Servicio, los cuales deben ser definidos por cada organización alineada con la promesa de valor.

Ejemplos de estos indicadores de servicio, podrían ser, entre otros:

- ✓ La entrega en un tiempo acordado.
- ✓ Garantía del producto por un tiempo definido.
- ✓ Respuesta a quejas y reclamos.
- ✓ Satisfacción con el servicio.

La promesa de valor tiene que concretarse en hechos medibles que satisfagan lo prometido al cliente. No es cierto “que el cliente siempre tiene la razón”, lo que sí

es cierto es que “el cliente tiene toda la razón” cuando exige que se le cumplamos lo prometido.

b) Definición de la Promesa de valor:

La promesa de valor, es como ya se defino anteriormente, el conjunto de atributos de la oferta de productos y servicios, que una empresa hace a sus clientes, para asegurar su preferencia frente a sus competidores. Esta debe reflejar el modelo de negocio y por tanto en la identificación y definición de su cadena y los procesos que la soportan y hacen viable.

Treacy (2005), en su obra “La disciplina de los líderes del mercado”, introduce el concepto de la disciplina de valor, la cual debe alinearse con la promesa de valor que se hace al cliente. Se entiende por disciplina de valor, aquellas habilidades y conocimientos que tiene una empresa para satisfacer las aspiraciones y expectativas de los clientes contenidas en su Promesa de Valor. El autor, define tres, las disciplinas de valor que corresponden a las expectativas de los Clientes, estas son:

1. **Liderazgo e innovación:** productos o servicios que satisfacen necesidades aspiracionales o hedónicas, donde el precio, no hace la diferencia. El desempeño, la calidad y la novedad, etc, si lo son. Las empresas innovadoras, son aquellas que incursionan en los mercados con productos o servicios nuevos o mejorados, y que están dispuestos a pagar por ser primeros.
2. **A la medida del cliente:** productos o servicios diseñados para satisfacer una necesidad específica de un cliente o un segmento de clientes. Aunque el precio es importante, este segmento de clientes está dispuesto a pagar un poco más para recibir una mejor atención, una asesoría personalizada.

Las empresas que eligen satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, los conocen en profundidad e intimidad, no les ofrecen lo último en el mercado, como tampoco la innovación más reciente, tampoco los precios más bajos. Escogen estratégicamente, ir más allá del producto o servicio buscando en cambio solucionar y satisfacer las necesidades y problemas específicos de cada uno de sus clientes.

3. **Excelencia Operacional:** para este segmento de clientes, el precio es fundamental. Los clientes están dispuestos a pagar por el tiempo de duración del producto o servicio, incluyendo mantenimiento y reparaciones. Sin embargo, espera un producto o servicio confiable y de entrega casi inmediata donde los procesos de entrega y confiabilidad son fundamentales.

Las empresas que optan por excelencia operacional, ofrecen una variedad menor de productos, con mayor volumen y con el costo más bajo posible. Por ello, cuando una empresa hace una promesa de valor al cliente dentro de una de las disciplinas antes descritas, requiere de procesos operativos, prioridades y recursos diferentes, y acorde con la disciplina de valor escogido; esto implica, que cuando se defina una promesa de valor a un segmento de clientes, es indispensable definir la disciplina de valor que satisfaga las ofertas y promesas hechas al cliente.

¿Será posible que las tres disciplinas confluyan dentro de un mismo negocio? Sí. Siempre y cuando cada segmento de clientes, tenga una promesa de valor explícita y la compañía disponga de los procesos que aseguren y faciliten el cumplimiento de la promesa de valor, ante cada segmento de su público objetivo.

c) Educación del cliente interno y externo:

La estrategia Gerencia de Clientes debe ser conocida por toda la organización y por el cliente externo. Para ello, hay que hacer primero un mercadeo interno y luego un mercadeo de la estrategia del servicio hacia el cliente externo. Es indispensable darle mucho énfasis a la difusión y venta de la estrategia hacia adentro de la organización, esto es lo que se denomina *mercadeo interno*, el cual debe estar dirigido hacia la creación de una *cultura del servicio* al cliente, entendida como el conjunto de comportamientos de toda la organización, orientada al cumplimiento de la promesa de valor. Es una tarea urgente y prioritaria en una organización que incorpore la gerencia de Clientes como una de sus estrategias fundamentales “Core”.

Invertir en educar al colaborador, cliente interno, en la promesa de valor y en la estrategia de servicio, reconocerle su actitud de servicio, medir su alineación con la estrategia de gerencia y de Servicio al Cliente, así como evaluar su desempeño frente al cliente es una disciplina permanente que la organización debe incorporar en la construcción de una cultura volcada al cliente. Hay que trabajar primero esta estrategia, antes de ir al cliente externo. Cabe recordar, que una organización no va más allá de lo que posee internamente, las organizaciones deben entender que el cliente interno es su primer y principal mercado.

Si una empresa se demora en definir, educar e incorporar en el ADN organizacional, una cultura de servicio, cuando quiera hacerlo puede que sea demasiado tarde. La educación del cliente externo en la estrategia de Gerencia y servicio al cliente es igualmente importante. Difundir la estrategia de gerencia y servicio a los clientes, capacitar en la promesa de valor, involucrarlo en la estrategia de servicio bien sea presencialmente o mediante la utilización de los medios tecnológicos a su disposición. Potenciar la utilización de los medios que

las Tic proveen para el servicio de los clientes, es la mayor expresión de educación al cliente externo.

d) Conocer al cliente:

No es posible pensar en una Gerencia de Clientes como estrategia de mercadeo relacional que no parta de una proyección y segmentación de los clientes objetivos y del conocimiento de cada segmento. Conocer anticipadamente *al cliente*, sus aspiraciones, expectativas y necesidades, harán de la promesa de valor, una propuesta más cercana y contribuirá por tanto a la decisión de compra. Ésta, que parece una afirmación obvia, está lejos de ser una realidad en muchas de nuestras empresas. La información que tenemos sobre los clientes está desactualizada. No coinciden en oportunidades la dirección, su número de identidad está equivocado o su récord comercial es incompleto.

En el trabajo de Auditoría del Servicio se ha comprobado la poca credibilidad y validez que tiene la información de las empresas sobre sus clientes. Muy pocas empresas han llegado a diseñar perfiles de sus clientes de acuerdo con sus necesidades y relaciones de negocios. No tienen hoja de vida de sus clientes, y las excepciones se han el desarrollo de bases de datos de sus clientes.

Por lo tanto, hay que definir cuál es la información que se requiere sobre el cliente, elaborar perfiles de clientes, construir sus hojas de vida, diseñar, actualizar y mantener la base de datos sobre ellos, será la primera y primordial tarea de una empresa que quiera introducir una Gerencia de Clientes en su organización. La base de datos del cliente es el punto de partida del Mercadeo relacional y de un CRM que genere competitividad.

e) Definir las categorías de las relaciones con el cliente:

La Gerencia de Clientes como estrategia de Mercadeo Relacional, impone definir el portafolio de las relaciones con cada segmento de clientes, las cuales pueden ser de diferentes categorías. Aquí, la organización teniendo como marco de referencia la Promesa y la disciplina de valor y los atributos que la diferencian, debe seleccionar un portafolio de relaciones relevantes para cada segmento o clúster de clientes. La inteligencia relacional de las organizaciones, permitirá seleccionar las relaciones con el cliente que al final se constituyan en su gran capital relacional, intangible pero generador de valor para el cliente y la empresa.

f) Satisfacer al cliente:

Satisfacer al Cliente es cumplirle en lo que se promete, en la Propuesta de valor. El cliente espera que lo ofrecido y prometido se cumpla. El mal servicio aparece cuando al cliente no se le cumplen las promesas hechas al venderle un producto o prestarle un servicio. La única manera de cumplirle, es siendo celoso al *definir la promesa básica y luego ejecutarla*. Esta promesa básica se concreta en los elementos objetivos del servicio; dichos elementos tienen que ver con la calidad y el diseño del producto o servicio prometido, con su disponibilidad, con el despacho, con el tiempo y oportunidad de la entrega, con el cumplimiento de las garantías, entre otros aspectos.

Cuando al cliente le vendemos un producto y le despachamos otro, cuando le prometemos entrega en 24 horas y no le cumplimos, cuando le ofrecemos una garantía y no la honramos, cuando en la entrega le cambiamos las condiciones de venta, no estamos satisfaciendo al cliente. Piense Usted en los horrores de faltas que cometemos frente al cliente, el más común es la *entrega oportuna*. ¿Recuerda cuando le han prometido entregarle un producto en un día y el producto no llega? ¿Recuerda cuando un banco que le ha prometido un desembolso de un crédito

para un día determinado y no lo hace? ¿Recuerda que le han dado una cita para un negocio y el Gerente no llega? ¿Recuerda, por último, haber comprado un producto con una promesa de despacho en ocho horas, usted espera y no llega?

Contacta a la empresa y nuevamente le hacen una promesa, y al final tiene que resignarse en recibirlo cuando el proveedor quiera encargarlo, si es que no hay otro lugar donde comprarlo. ¿Será esto servicio al cliente? ¿Estamos verdaderamente satisfaciendo al cliente? Cuando llegue un competidor que entregue completa y oportunamente estaremos fuera del mercado.

La entrega completa, oportuna y a satisfacción, es la que cierra el ciclo de servicio, generando valor y lealtad. Sin este cierre, no hay valor agregado, y por tanto no se cumple la promesa de valor. Cumplir lo ofrecido en la promesa de valor, a tiempo y con la satisfacción del cliente, es el gran desafío de las empresas en un mercado cada vez global, con dinámicas impredecibles, en el cual la satisfacción y la relación de largo plazo con los clientes es el patrimonio por construir.

g) Escuchar al cliente:

El cliente tiene preguntas que hacer, reclamos que presentar, consejos que pedir. Este es un componente muy importante de la Gerencia de Clientes. Por tanto, el cliente, requiere de un canal de comunicación con la empresa y el Contact Center es hoy una solución necesaria para contar con un sistema de comunicación y relaciones con el cliente. Hay que ir mucho más allá de las líneas 1-800 para reclamos. Dar el salto total a los sistemas que, como el Call Center y el Contact Center, satisfacen las necesidades de comunicación con el cliente en doble vía: del cliente a la organización y de ésta con el cliente.

La utilización adecuada de las telecomunicaciones, puede mejorar en niveles no imaginados los índices de satisfacción de los clientes; justo por eso, es que se

equivocan quienes creen que con instalar una línea telefónica o crear un centro de Servicio al Cliente cumplen con este objetivo. No es así. Esta estrategia requiere diseño, metodología, apoyo tecnológico y mucho compromiso y participación del cliente interno. Exige además, disciplina, consistencia y compromiso de toda la organización con esta estrategia. La sordera organizacional frente al cliente es uno de los paradigmas que deben romperse si se quiere asegurar la competitividad requerida.

h) Contacto directo con el cliente:

A la organización hay que prepararla para el contacto directo con el cliente, para el manejo estelar de los *Momentos de verdad* frente al cliente. Aquí, es donde hay que *manejar los elementos subjetivos del servicio*: atención, amabilidad, buenas maneras y presentación personal adecuada, son solo algunos de los elementos requeridos para un manejo adecuados de los momentos de verdad. Definir protocolos de atención al cliente, así como para la solución de sus quejas y reclamos es muy importante, un manual de manejo de momentos de verdad es una herramienta útil para atender oportunamente las relaciones con los clientes.

No debe olvidarse que frente al cliente hay momentos en los cuales “no hay segunda oportunidad para causar una buena impresión”. Sin embargo, estos elementos deben ir acompañados de otras acciones. Mucha información sobre la organización y el negocio, los productos, los servicios, conocimiento y el adecuado manejo de los reclamos. Mucha educación, capacitación del talento humano, preocupación por el manejo de la imagen organizacional, respeto a los logo símbolos, señalización adecuada, son entre otros, los elementos que facilitarán el manejo de la relación directa con el cliente.

El manejo telefónico debe ser tarea de especial preocupación. Un porcentaje alto de los negocios se manejan telefónicamente, muchos negocios se inician o se

pierden con un contacto telefónico. Existen también normas legales que protegen la intimidad y la privacidad de los clientes, las cuales deben ser conocidas y respetadas para evitar situaciones legales incómodas.

Conocer el ciclo del servicio de una compañía, identificar los momentos de verdad y capacitar a la organización para su manejo, debe ser una tarea gerencial importante. Incluir en la inducción el tema del contacto con el cliente y dar capacitación sobre este tema, permitirá consolidar una *cultura de servicio*.

i) Gerencia visible frente al cliente (Contacto de la Alta Gerencia con el cliente):

Tradicionalmente se ha creído que los únicos responsables del contacto con el cliente son los de la *línea de frente*, o sea, los que mantienen un contacto diario con el cliente, que son fundamentalmente los funcionarios de ventas; los demás, nada que ver con el cliente.

Sin embargo, aquí se ha reiterado que la Gerencia del Cliente no es responsabilidad de un área o de un funcionario o de un centro de Servicio al Cliente, lo es de toda la organización. Hay que involucrar a todos los niveles de la organización en el contacto con el cliente; para ello, replicando el **MBWA** (Management By Wondering Around), se impone UNA GERENCIA VISIBLE FRENTE AL CLIENTE.

La Gerencia Visible frente al Cliente, consistirá en un sistema mediante el cual los niveles gerenciales de todas las áreas de la organización (presidencia, gerencias, jefaturas, etc.), hagan contacto sistemático con los clientes. Para su desarrollo, se requiere planear un programa de visitas, cuidadosamente diseñado, con un instrumento guía de soporte y en el cual participen desde el presidente de la compañía hasta los demás niveles gerenciales, e inclusive, los operativos como

personal de planta, de contabilidad, de cobranzas, entre otras. Estas visitas pueden ser de tres tipos:

- Visita empresarial, anunciada y planeada.
- Visita empresarial, planeada pero no anunciada.
- Visita y mediciones como cliente incógnito, planeada de acuerdo con un libreto previamente diseñado.
- Rotación de roles gerenciales, práctica que se abre camino como mecanismo para que la alta gerencia y los demás niveles de la organización, entiendan los comportamientos y necesidades de los clientes.

De estas visitas, debe llevarse un récord, su información debe ser procesada y difundida a los niveles organizacionales que compete; además, su cumplimiento riguroso y disciplinado debe tener índices de gestión, así como formar parte de la evaluación del desempeño de los niveles ejecutivos de la organización. Se logrará así, volcar los niveles gerenciales hacia el cliente, conocer en el terreno sus necesidades y expectativas, eliminando la muralla que existe entre los clientes y los niveles gerenciales de la organización; se romperá entonces, la arrogancia gerencial que supone que el contacto con el cliente es sólo responsabilidad de los niveles operativos de la organización.

El poner en marcha este elemento de la Gerencia de Clientes, demanda una decisión clara de la Alta Gerencia, de entrenamiento en el manejo de las herramientas propias de este sistema, mucho convencimiento, disciplina y persistencia. Si el desarrollo de este elemento se hace en forma caótica o sin convencimiento, pierde toda credibilidad. Es esta la oportunidad para que la Alta Gerencia demuestre su consistencia entre lo que dice y lo que hace.

j) Seguimiento del cliente posventa:

Una de las grandes fallas en el manejo de los clientes es que se les hace muy poco seguimiento. La relación es en la compra y cuando vuelve a comprar. Nada, o muy poco, se sabe del cliente entre la compra y la recompra, si existiese. Muchas veces no se sabe, o poco importa saber, por qué el cliente no vuelve a comprar.

La Gerencia de Clientes requiere del diseño de un sistema de seguimiento y monitoreo que asegure la lealtad del cliente, estimule la recompra y anticipe las necesidades del cliente o identifique sus motivos. El conocimiento de la satisfacción del cliente, permitirá anticiparse a sus quejas y reclamos, unido a un sistema de posventa metódico y riguroso, asegurará y consolidará la competitividad de la compañía.

Existen muchas alternativas en el diseño de un sistema posventa. El contacto personal, la visita de los ejecutivos, el correo directo, el teleseguimiento, el correo electrónico, la asesoría técnica, el acceso a sistemas de información tecnológica, la participación en eventos especiales, son todos instrumentos que pueden integrarse en un programa de posventa.

k) Obtención de índices de satisfacción del cliente:

Al cliente no sólo hay que oírlo, hay que pedirle que califique e indique los índices de satisfacción con el servicio que recibe. De manera, que es indispensable en la Gerencia de Clientes el evaluar la calidad del servicio mediante una auditoría que permita no sólo obtener índices de satisfacción, que permita elaborar una *Libreta de calificaciones* que registre el comportamiento acumulado de la organización frente al cliente.

La *Auditoría del Servicio* es una metodología sistemática y formal mediante la cual una organización obtiene índices de satisfacción de los clientes, los cuales califican el nivel del desempeño de la organización frente a ellos. Debe ser una práctica permanente y metódica, dentro de una estrategia de Gerencia de clientes; hacerla esporádicamente no aporta nada a la gestión eficiente y eficaz de los clientes, debe ser realizada globalmente, por lo menos dos veces al año y con estrategias parciales como la teleauditoría, los grupos foco, el clisa (cliente satisfecho), la auditoría virtual, y el cliente incógnito, entre otras. La periodicidad debe determinarse de acuerdo con las características de la organización.

Asimismo, los resultados de la Auditoría deben registrarse en la Libreta de Calificaciones del cliente, la cual debe elaborarse sistemática y disciplinadamente. Esta libreta debe ser difundida a toda la organización, analizada a todos los niveles a través de los grupos primarios o grupos naturales de la compañía, este análisis debe conducir a la revisión o a la definición de nuevas estrategias de Servicio al Cliente, involucrando a todos los colaboradores de la organización en su mejoramiento permanente.

Con base en la Libreta de Calificaciones y en los estándares de calidad en el servicio que haya definido la organización, deben establecerse unos *Índices de gestión*, que permitan medir el desempeño de la organización frente al cliente y los niveles de mejoramiento alcanzados. Ésta, debe convertirse en una práctica rutinaria para monitorear la salud de la organización frente a sus clientes, sólo las organizaciones con un comportamiento superior frente al cliente sobreviven, crecen y generan utilidades. Este es el gran reto.

I) Benchmarking:

Sólo una organización que decide aprender de los mejores de su clase, supera las barreras y limitaciones de su propia arrogancia frente al cliente, frente al mercado.

En una Gerencia de Clientes, hay que indagar quién lo está haciendo bien o mejor que nosotros, no importa que sea un competidor o no; que sea más grande o más pequeño; que esté en el mismo sector o no; que actúe en mi país o fuera de él; lo importante, es que tenga un desempeño superior frente al cliente. Por tanto, el benchmarking tiene que ser interno y externo.

De estas empresas, “la mejor en su clase”, se puede aprender *comparando* los estándares con los suyos y fijando estándares de clase mundial. Se pueden desarrollar *alianzas para el aprendizaje*, para compartir experiencias en áreas y actividades de interés común, también negociar *contratos de aprendizaje*, para adquirir conocimientos, tecnología o metodologías que mejoren el desempeño frente al cliente.

El Benchmarking debe inducir al compromiso de la organización de convertirse en una empresa de *clase mundial*. Sólo las compañías de clase mundial, sobrevivirán a los mercados cada vez más agresivos y competidos del futuro. Para desarrollar la estrategia de Benchmarking, existen metodologías y estrategias ampliamente experimentadas y validadas.

m) Medir la rentabilidad y el valor del cliente:

Además de medir la satisfacción del cliente y de elaborar la Libreta de Calificaciones, lo cual es muy importante, es indispensable conocer cuál es la tasa de retorno de la inversión en servicio y en relaciones. Son al final las relaciones de largo plazo las que generan valor. Medir la rentabilidad del cliente con indicadores financieros o indicadores duros, permite acercarse a la valoración de la inversión en una gerencia de clientes.

Calcular el valor presente neto como un predictor de valor o calcular la tasa de retorno de la vida útil del cliente, son metodologías que se abren camino en la

medición de la contribución al valor de la compañía de una estrategia de gerencia de clientes. Si todo el esfuerzo de servicio, fidelización y relaciones no genera valor, como lo anotábamos, la receta es equivocada.

UNA REFLEXION FINAL

La Gerencia de los Clientes, es el reto de las empresas para asegurar una relación de largo plazo, confiable y generadora de valor para el consumidor, la empresa y sus grupos de referencia. Es un factor diferenciador y de competitividad de las empresas que la incorporen en sus estrategias organizacionales. El conocimiento profundo del cliente mediante una segmentación de sus necesidades y expectativas, desde antes de su vinculación y durante su ciclo de vida con la empresa, se impone como punto de partida para definir la promesa de valor y las estrategias para llegar a cada segmento de cliente y cumplir con lo prometido.

Conocer al cliente desarrolla la inteligencia relacional, lo cual permitirá una estrategia de relacionamiento acorde con cada segmento de clientes y sus aspiraciones de valor. La estrategia de relacionamiento integral, con clientes internos, externos y la comunidad, se soportarán en el conocimiento que tiene la empresa de sus consumidores y por tanto, abrirá el camino para crear capital relacional, activo intangible, diferenciador y rentable.

Una gerencia de clientes requiere como factores clave de éxito:

- Convencimiento, compromiso y testimonio de la Alta Gerencia.
- Disciplina y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace en toda la organización.
- Persistencia en el propósito. La Gerencia de Clientes no puede ser un impulso temporal. Un programa aislado. Deber ser un elemento diferenciador del ADN

organizacional y por tanto, de su cultura organizacional. Consolidar una cultura volcada al cliente es el desafío en los mercados de hoy.

- Excelencia operacional, procesos simples y descentralizados, con niveles claros de empoderamiento de abajo hacia arriba, que faciliten el cumplimiento oportuno de la Promesa de Valor frente al cliente.
- Participación y compromiso de todos los niveles de la organización. Hacer de la Gerencia de Clientes parte del desempeño personal.
- Educación y capacitación para el cliente interno. Endomarketing una tarea permanente. Lo que no se compra adentro, no se vende hacia afuera, el mercado.
- Educación y capacitación para el cliente externo.
- Incorporación de la TIC en la gestión es el gran reto hacia el futuro.
- Índices de gestión. Medir, medir, medir, mejorar, mejorar y mejorar, un proceso permanente.
- Medir la generación de utilidades y de valor de la inversión realizada en la gestión de los clientes, una tarea, tarde de iniciar.

Muchas compañías fracasan por no conocer al cliente, por no escucharlo, por no cumplir la promesa de valor. Hay que dejar a un lado estos paradigmas para poder construir la competitividad basada en relaciones de largo plazo generadoras de valor, que actualmente, exigen mercados más globalizados y altamente competidos. El tiempo de hacerlo es *ahora*, no hay tiempo para esperar.

5. GLOSARIO.

De acuerdo con la temática atendida, se relacionan a continuación los términos aplicados:

Tabla 2. Relación de términos empleados.

TÉRMINO	CONCEPTO
Disciplina de valor:	Es la definición del modelo de negocio, la cadena de valor y los procesos que la hacen sensible frente al cliente. Son los procesos, como disciplina de valor, los que facilitan y hacen viable, frente al cliente, la propuesta de valor (Serna, Barrios, & Barrios, 2009, p. 25).
Gerencia de Clientes:	Es el conjunto integral y global de estrategias orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes, buscando mantener y consolidar su lealtad, permanencia en el largo plazo y, por lo tanto, la generación de valor para el cliente y la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización. (Serna, 2009, p.37)
Gerencia Visible	Replicando el MBWA : es un sistema gerencial mediante el cual existe <i>Gerencia Visible, volcada al cliente</i> en todos los niveles de la organización. Es un sistema gerencial que el cliente percibe y valora. (Serna, 2009, p. 29)
Inteligencia relacional:	Capacidad organizacional para entender y definir el portafolio de relaciones en términos de la generación de valor que genera para cada segmento de clientes y para la organización.
Mercadeo transaccional:	Concibe al cliente como un ser anónimo y estático frente al cual ocurren transacciones con productos o servicios que define la empresa y donde el cliente compra, con otras muy pocas opciones, lo cual hace del mercadeo un proceso operativo, poco diferenciado, mucho más centrado en la captación de clientes, a quienes luego olvida. Es un mercadeo basado en el poder del proveedor.
Mercadeo uno a uno (c2c):	El mercadeo uno-uno, es una estrategia que busca establecer una relación personal con cada cliente.

TÉRMINO	CONCEPTO
Mass Customization:	Es un modelo de negocios que permite mediante el uso de las TIC, individualizar, personalizar, comercializar productos y servicios masivos. Es lograr que el cliente sienta que es conocido y reconocido, siendo parte de la masa.
Mercadeo empresa a empresa (b2b):	El mercadeo empresa a empresa es una estrategia que busca establecer una relación personalizada entre el proveedor y usuario (cliente) cuando éstos son dos o más empresas.
Mercadeo relacional:	Es una estrategia mediante la cual una empresa, a partir de un conocimiento profundo del cliente y de una oferta de valor, expresa y diseña un sistema de relaciones, interacciones y redes que faciliten la creación, mantenimiento y profundización de las relaciones de confianza con el cliente, con el fin de asegurar una vinculación de largo plazo, generadora de valor para el cliente y la empresa (Serna, 2009, p.37).
Minería de datos:	Es el conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de hallar patrones repetitivos o tendencias que den cuenta sobre el comportamiento de los datos y según el contexto de análisis.
Ventaja Comparativa:	Competencias y capacidades que diferencian a una empresa, que pueden ser copiadas o imitadas.
Ventaja Competitiva:	Una diferencia, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo, rentable y generadora de valor.
Valor agregado:	Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite (RAE).

TÉRMINO	CONCEPTO
Elementos subjetivos:	Del servicio, atributos perceptivos incluidos en la propuesta de valor.
Elementos objetivos del servicio:	Atributos objetivos y cuantificables incluidos en la propuesta de valor.
Propuesta de valor:	Conjunto de productos, servicios y beneficios o atributos, que una organización ofrece al cliente y se compromete cumplir con la oportunidad de entrega prometida.
Top of Mind:	Nivel de recordación del cliente. Participación en la mente del cliente.
Top of Heart:	Amor a la marca. Grado de participación de la marca en el corazón del cliente.

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Alet J. (1996). Marketing Relacional: Cómo obtener clientes Leales y Rentables . Ediciones Gestión 2.000 Barcelona p. 35.

AMA Board (1985). AMA approves New Marketing Definition. Marketing News. March 1, Volumen 19 No 1 Pag. 1.

AMA Board. (2004). Adop New Definition of Marketing. Marketing News . September 15, pag. 16.

Avery J., Founier S., Wittenbraker J. (2014). Unlock the mysteries of your Customer Relationship. Harvard Business Review. July – August.

Barroso, B; Martín, E. (1999): Marketing Relacional. Esic Editorial: Madrid.

Berry L. (1983). Relationship Marketing: Emerging perspectives on Service Marketing. Chicago: shostatack. American Marketing Association.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994): Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Editorial Díaz de Santos: Madrid.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper Busness Publishrs.

Eiglier, p. & Langeard, e. (1998). Servucción. El marketing de los servicios, McGraw-Hill, España.

Fernández, P. y H. Bajac (2004) La Gestión de marketing de Servicios. Principios y aplicaciones para la actividad Gerencial . Buenos Aires Granica.

Grand Droos, C. (1997). Value Driven Relationship Marketing: From Products ,to resources and competences. Los Angeles: Journal marketing Managent 13.

Grönroos, C. (2000): Service management and marketing: a customer relationship management approach. Thousand Oaks: Wiley.

Grönroos C. (2006). Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory. 6(3), 316 -333.

Kotler P. (2005). Marketing Management. New York: Prentice Hall Pearson.

Kotler, P. (2004a): "A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges" Strategy & Leadership, Vol. 32, nº 5, pp. 4-9.

Kotler, P. (2004b): "A Strategy Document on The New Marketing Paradigm". Conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas (Barcelona, 2004). Extraído el el 27 de Marzo de 2008 de: <http://203.199.70.246/seminars/philip.ppt>

Kotler, P.(1992): "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There". Planning Review, Vol. 20, nº 5, pp. 50-52.

Lovelock, C. (2009). Service Marketing. New Jersey. Prentice Hall

Márquez J .F. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología Osterwalder en la Práctica. Medellín revista Eafit.

- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, Article 1. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>
- Parra, F. & Molinillo, S. (2001). Márketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos. ESIC Market, 2001 MAY-AGO; (109).
- Parvatiyar, A., Sheth, J.N. (2001): "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research, Vol. 3, nº 2, pp. 1-34.
- Peppers, D. & Rogers M (1993). The one to one Future Building Relationship One Customer at a Time. New York : Doubleday.
- Pine II, J. (1993). Mass Customization: The new Frontiers in Business Competition. Harvard Business School Press
- Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. (2002). "Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective". Journal of Database Management, Vol.9, nº 3, pp. 228-238.
- Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios. *Debates IESA*, X(3), 13–16.
- Regalado, P. O. (2012). La exitosa gerencia de clientes. Revista Anda News # 118 Abril 16 del 2012
- Serna, H. (2009). Servicio al cliente. Bogotá: 3R Editores.

- Serna, H. (2010). Alineamiento organizacional. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2012). Gerencia de Clientes. Bogotá: Facultad de Administración, Uniandes.
- Serna, H., Barrios C., & Barrios A. (2009) Cómo medir el valor del cliente. Bogotá, 3R Editores.
- Shani, D.; Chalasani, S. (1992): "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Services Marketing*, Vol.6, pp. 58-66.
- Swartz, T. & Lacobucci D. (2.000). Handbook of services Marketing & Management. Chichester. Sage
- Tan, X.; Yen, D.C.; Fang, X. (2002): "Internet Integrated Customer Relationship Management". *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, nº 3, pp. 77-83.
- Treacy, M. (2005). La disciplina de los líderes del mercado. USA: Grupo Editorial Norma
- Valenzuela, L. M., García, J., & Blasco M. F. (Bío-bío, U. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis marketing. *Theoria*, 15, 99–105.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65–86. DOI:10.1016/S0123-5923(08)70053-6

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Abad, R. (2003) Marketing relacional, futuro relacional. Barcelona, Editorial Espasa-Calpe.

Albrecht K. & Bradford L. (1990). The service advantage: How Identify and Fulfill. Customer Needs Dow Jones Irwin.

Alfaro M. F. (2004). Temas claves en Marketing relacional. MacGraw Hill International

Álvarez, T., Mijares, B., & Zambrano, E. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. *Telos*, 15(1), 13–31.

Burnett, K. (2001). The handbook of Key Customer Relationship Management. Pearson Education Limited.

Condo, H. M. (2004). Gerencia y negocios en Hispanoamérica.

Evans, D. A., James, R., & Isidoro, R. (2009). 1 Collier, David A. Evans, James R.

F, L. M. V., García, J., M, D. M., & L, M. F. B. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing . Revisión y Análisis Customer Value Orientation and the New Metrics of Marketing : Review and Analysis, 75, 70–74.

Fails, W. S. (2014). Blinded by Delight.

- Faus, M. A. (2004). *Temas claves en Marketing relacional*. Macgraw Hill International.
- Gladys, C., & Ferraro, L. (2004). *La Servucción: Una herramienta para la gestión*. Buenos Aires.
- Gómez, Briceño Y. M., & Omaira, G. (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión Gerencial*, 21–32.
- Greemberg, P. (2009). *CRM Gestión de las relaciones con los clientes*. México, McGraw Hill.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia Australia Marketing Journal*. Vol. 4. Nº 1.
- IESA (2005). *Revista Debates IESA*. No. 3, “Lo que cuenta es el servicio”.
- Jair, E., & Oliva, D. (2005). del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Management*. Prentice Hall. Pearson
- Kotler, P. & Trias de Bes, F. (2004). *Marketing lateral*. Pearson Educación
- Lara, PJR. & Casado JMP. (2004). *Marketing relacional*. Esic Esp.
- Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247–254. doi:10.5539/ass.v9n10p247

- Martínez, E. (2001) Gerencia de Clientes: estrategias de marketing para la fidelización de clientes. Bogotá, Editorial Oveja Negra.
- Mat, C., Fern, M., Antonio, J., & Soria, C. (2001). Estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición, *147*, 23–55.
- Maureen, L., Fernandez, V., Alarcón, O. E., & Maldonado, K. N. (Universidad de B.-B. (n.d.). Segmentación basada en el valor del cliente . Caso aplicado A D & S S . A . *Horizontes Empresariales*, 51–63.
- McCarthy, E. J. (1984). Basic Marketing: a managerial approach. Citado en Michael R. Czinkota; Masaaki, K. (2001). Administración de la mercadotecnia. Cengage Learning Editores.
- Mesa, J. C. (2005). Del Marketing de servicios al Marketing relacional. *Revista Colombiana de marketing*.
- Montano, C., & Carlos. (2000). *La naturaleza del servicio social* (2a. edicio.).
- Navarro, E. (2002). ¿Qué es C.R.M.? Madrid, Editorial Limusa.
- Oliva, E. J. D. (Universidad N. de C. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, *15*, 64–80.
- Pardo-frojón, J. E., & Mejías-sacaluga, A. M. (Universidad de V. (2013). La gestión del mantenimiento e 1 un servicio de asistencia técnica bajo un enfoque CRM . Aplicación a una pyme del sector del frio y la climatización, *88*.
- Piñeiro, J. Á., Varela, J., & Rial, A. (Universidad de S. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios, *18*, 730–737.

Puente, R. (2008). Un tablero de mando para mercadeo. *Debates IESA*, XIII(4).

Roger, M. & Peppers D. (2011). *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*. Wiley, Jhon and Sons, Incorporated.

Romero, J. B. F. (2012). *Factores determinantes de la demanda de servicios de tecnología de información en pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Zulia.

Roura, J. R. C., & Sánchez, A. M. (Universidad de A. (2006). La productividad y los servicios. la necesaria revisión de la imagen tradicional. *Productividad Y Competitividad de La Economía Española -ICE*, (829), 93–122.

Serna H., Salgado, J. & Salazar J. (2009). *Manual de mercadeo estratégico*. Bogotá: 3R editores.

Serna, H. (2009). *Servicio al cliente*. Bogotá: 3R Editores

Sheath. J. & Parvatiyar A. (2002). The Revolution of Relationship Marketing. *International Business Review* Vol. 4.

Tirado, A. (Universidad de A. (2004). Los refranes : herramienta de sensibilización y formación en gerencia de servicios y mercadeo de la información : *Biblos*, 5(18), 3–18.

Vásquez, F., & Auxiliadora, M. (2010). *Desarrollo de un diseño del proceso de servucción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Austro Ltda*. Universidad Politécnica Salesiana.

Villalta, J. A. (2004). Modelo para la gestión de la calidad del servicio. *Industrial*, XXV(3), 29–35.

Viñagínés, J. A. (1997). El mercadeo relacional. Dirección y progreso. España, UCM.

Zenone, L. C. (2007). Customer Relationship Management. Novatec Editorial