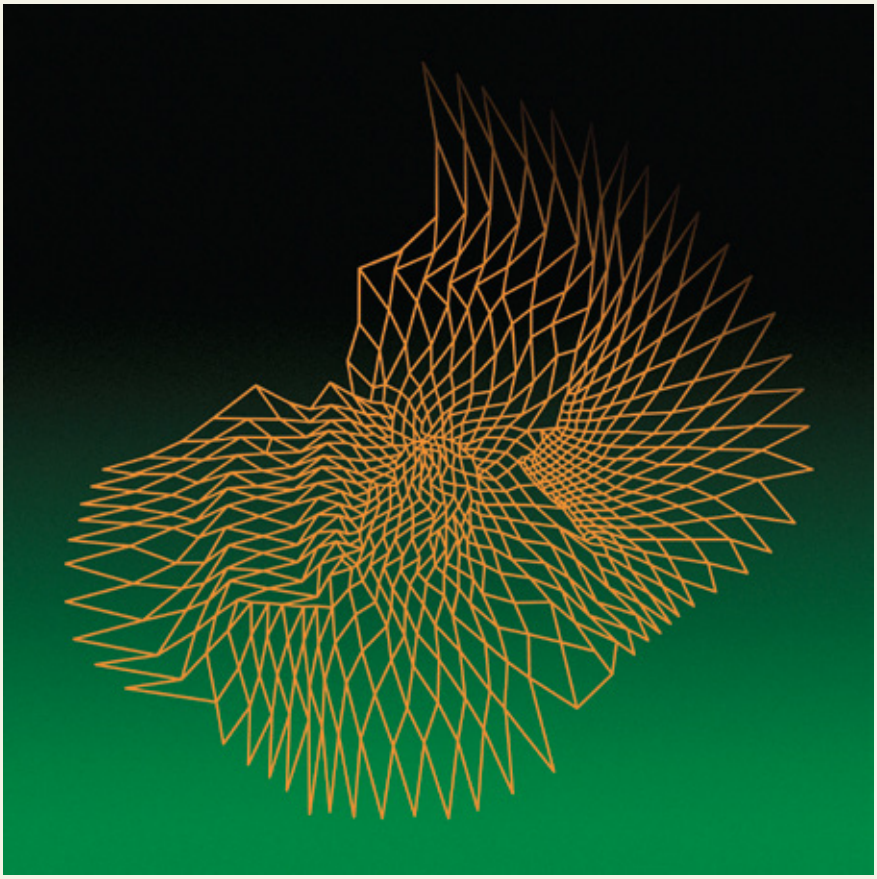
360°

REVISTA DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

VOL 1
Nº 1



ISSN 2518-0495

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE **CIENCIAS DE LA GESTIÓN**

PUCP

Vol. 1 Nº 1

360

REVISTA DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

PUCP

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE **CIENCIAS**
DE LA GESTIÓN

ISSN 2518-0495

360: Revista de Ciencias de la Gestión
es una revista académica de periodicidad semestral abierta a recibir contribuciones de autores peruanos y extranjeros.

Vol. 1, n° 1, 2016
Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Consejo editorial:

Director:
Levy del Aguila M.

Subdirector:
Mario Pasco D.P.

Asistente de edición:
Soledad Sevilla M.

Comité editorial:
Juan Bertolotto, Miguel Córdova, Julio Gamero, Walther Leandro, Jorge Martínez, Daniel Mcbride, Guiselle Romero, Regina Soriano, Hugo Wiener, Luis Wong

Editores de estilo:
Jorge Luis Cerna, Pablo Luna

Diseño y diagramación:
Youth Experimental Studio

Todos los miembros del Consejo Editorial y del Comité Editorial de 360: Revista de Ciencias de la Gestión son docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

©Pontifcia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2016
ISSN 2518-0495
Av. Universitaria 1801, San Miguel,
Lima 32 – Perú
Teléfono: (511) 626 – 2000 anexo 4524
revista.gestion@pucp.edu.pe

indice

presentación

7. Levy del Aguila M.

artículos

16. Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel
– Jean Pierre Seclén

38. Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico
– Regina Soriano

88. Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público
– Fabricio Franco

116. Cálculo de pensiones de jubilación en el Sistema Privado de Pensiones: destapando la caja negra
– Juan Bertolotto

136. *Etnomarketing*: estrategias de negocio desde las raíces culturales
– Nicolás Ortiz

150. El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria
– Jorge Mendoza y Arturo Llaxacondor

entrevistas

174. El *marketing* en contexto
– Paloma Martínez-Hague
a Rolando Arellano

182. La gestión pública al servicio de la ciudadanía
– Guiselle Romero
a Juan Carlos Cortés

De la reflexión a la gestión social
192. – Julio Gamero
a Cecilia Blondet

reseñas

204. "Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy"
de Joern Block y otros,
por Miguel Córdova

210. *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa*
de César Mazabel Galarza,
por Paloma Martínez - Hague

216. *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social*
de Levy del Aguila (editor),
por Soledad Sevilla

presentación

Las Ciencias de la Gestión se ocupan de un espacio de conocimiento complejo de amplia actualidad y urgencia en el mundo contemporáneo: las organizaciones, el valor por ellas generado, la trama vital que lo hace posible, así como las relaciones inter organizacionales que delinean sistemas y/o estructuras más amplias que también constituyen espacios de gestión. Si no se ingresa en esta complejidad, el trabajo del investigador resulta regularmente estrecho y limitado a un aspecto reducido y fragmentado de la vida organizacional. Mucho de esto se ha observado en los paradigmas clásicos de la administración, los cuales han planteado una relación de ajenidad entre la acción humana y sus objetos, así como entre las distintas líneas de acción organizacionales a cargo de los distintos trabajadores, mandos medios y la alta gerencia. En ruta distinta, la noción de Ciencias de la Gestión responde a un sentido de unidad primordial que atañe a todos los asuntos organizacionales. Se trata de una mirada orgánica que no parte de la disociación entre la actividad humana y sus objetos, así como tampoco se funda en presupuestos lógicos comprometidos con la separación y la mera oposición al interior de la actividad organizacional. Desde esta *perspectiva integradora*, se dispone para hacer frente a la necesidad práctica de producir conocimiento que aporte a la generación de valor por parte de las organizaciones, su objeto de interés y estudio. Para ello, las Ciencias de la Gestión se perfilan como: i) *un saber holístico* referido a asuntos humanos que toman la forma de propósitos, procesos y resultados organizacionales, ii) *un saber plural* que supera el horizonte disciplinar, y iii) *un saber práctico* que no se limita a teorizar ni a conocer empíricamente el mundo de las organizaciones sino a redefinirlo y transformarlo para un mejor cumplimiento de los fines organizacionales.

De acuerdo con sus raíces latinas, la "administración" remite al recurso instrumental para operar sobre algo e ir en su ayuda (*administratio*); en ese sentido, quien administra es un "director", alguien que cuida y asiste un objeto o un cargo con el que se relaciona en el modo de la exterioridad; esto es, a la manera de algo que le es ajeno y con el que no se halla originariamente comprometido. Por su parte, en el caso de "gestionar" encontramos en el latín un vínculo semántico con 'engendrar' y 'producir' a la manera en que los frutos vivos

surgen de la tierra o el suelo, generándose productos naturales (*gerere*). De una manera más amplia y convergente con nuestro interés, "gestionar" es "llevar algo consigo" (*gestare*); su variedad nominal (*gestatio*) significa la "acción de llevar consigo", lo cual en el castellano y en las lenguas romances ha servido para designar los procesos biológicos de reproducción de la especie o "gestación". En castellano, los usos de "administración" y "gestión" son muchas veces idénticos y comparten amplios campos semánticos. No obstante, la preferencia por la expresión "gestión" encuentra asidero en su raíz latina, aquella por la cual "gestionar" no sería sino generar un proceso del cual se forma parte y cuyo propósito es producir un resultado que contiene valor. Se trata, pues, de una ocasión para pasar de un enfoque basado en la operación sobre las cosas –y, muchas veces, sobre las personas cosificadas– a uno centrado en el sentido de pertenencia a un proceso vivo que tiene por fin la generación de valor: los procesos organizacionales.

De este modo, el saber holístico es un rasgo distintivo de las Ciencias de la Gestión. Disponerse a la investigación sobre los asuntos organizacionales bajo esta disposición compromete de inmediato la cuestión de si estamos ante un saber disciplinar. Distintas problemáticas sociales y naturales del mundo contemporáneo –y, por supuesto, esto afecta decisivamente a la Academia– tales como el proceso histórico de conformación de una comunidad global o el cambio climático se revelan absolutamente inaprehensibles para cualquier disciplina particular que pretenda reducir su complejidad a alguna legalidad discreta o a un determinado *set up* de conceptos y metodologías, con todos los supuestos que ellos puedan traer consigo en torno de los alcances y límites de su conocimiento. El conocimiento sobre la gestión pareciera estar crecientemente situado del lado de este tipo de problemáticas que convocan con apremio el concurso de muy diversos saberes disciplinares; más aun, que demandan de la inter y transdisciplinariedad para generar nuevas combinaciones teórico-metodológicas que sean propicias para los retos cognitivos de fenómenos complejos como los que atañen a la vida organizacional. El saber experto, que se disgrega en su recurso a la especialización, seguramente mantendrá su lugar para tratar muy diversas cuestiones y problemas asentados en

lo que alguna vez Kuhn llamara una "ciencia normal". Sin duda, las Ciencias de la Gestión harán bien en apelar a las especialidades de la administración, las ciencias sociales, la ingeniería, la psicología, las ciencias naturales, las humanidades y la educación. A su turno, solo se distinguirá de manera fecunda una vez que logre hacer de estas vastas tradiciones insumos para situarse en la visión de conjunto que le permita conocer la articulación estratégica de propósitos, procesos y resultados que permiten la generación de valor en las organizaciones y en los ecosistemas que ellas conforman en nuestro tiempo.

Un saber holístico y decididamente plural como el que es propio de las Ciencias de la Gestión tiene una tercera característica que distingue a este ámbito del conocimiento. Se trata de su vocación inherentemente práctica. La investigación que nos ocupa es una investigación *para la gestión*; esto es, para la mejora de la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las apuestas organizacionales, de modo tal que su propuesta de valor sea cubierta para la satisfacción de las necesidades y el desarrollo de las capacidades humanas. De este modo, estamos inscritos en un saber práctico que porta consigo una peculiar dificultad: su propósito es producir conocimiento para el diseño de procesos, acciones y estructuras organizacionales que hagan realidad la generación de valor; i.e. la satisfacción determinadas expectativas sociales. No obstante, para ello debe apelar a lo mejor de las fuentes teóricas disponibles, a la vez que debe estar al día con los más avanzados logros del conocimiento empírico de la ciencia aplicada. De este modo, se podrá disponer de los mayores elementos posibles para sacar adelante la prospectiva y el planeamiento, así como el monitoreo y la evaluación recursivos que permitan reorientar los diseños prácticos iniciales.

El saber *para* la gestión consciente de esta triple determinación teórica, aplicada y práctica que le es inherente será un recurso valioso para el cumplimiento de los propósitos organizacionales y, eventualmente, para el abandono de los mismos cuando estas distintas fuentes de conocimiento brinden evidencias suficientes para asumir la finitud y poner término a un proyecto.

Por supuesto, podemos situar diversos saberes en este registro, como ocurre con la Arquitectura, la Medicina o

las diversas ingenierías. Sin embargo, frente a ellas, quizás la gestión encuentre su distinción en su singular impronta moderna. Tal como la conocemos, la gestión de organizaciones está marcada de raíz por los vastos procesos de racionalización y búsqueda incesante de mejoras que distinguen al *ethos* del progreso propio de las sociedades modernas. De ahí que, en el caso de las Ciencias de la Gestión, al sentido práctico que comparte con otros saberes habría que sumarle una apuesta permanente por el cambio y la transformación que –en línea con autores como Habermas y Bovero– podemos asociar con una cierta "tradición de lo moderno". Por supuesto, esta tradición no siempre ha sido promotora de las mejores causas pero los(as) gestores(as) que actúan en el mundo contemporáneo no pueden ya tomar distancia de una cierta insatisfacción temperamental con el *statu quo* y un afán de superación que distingue su saber práctico y que resulta una suerte de pulsión fundamental. Este afán de superación podrá luego conocer las más variadas formas sectoriales (empresariales, públicas, sociales), funcionales (financieras, operativo-logísticas, de *marketing* y de personas) y darse bajo los más distintas envergaduras organizacionales, pero en todos los casos responde a una presunción, aunque filosóficamente disputable, sumamente enraizada en la vida organizacional del presente: la generación de valor como exigencia de ruptura, creación y desarrollo permanente.

* * *

Desde este horizonte de preocupaciones, expectativas y apremios surge *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, espacio editorial que se propone como un lugar académico para el tratamiento holístico, plural y práctico del saber propio de los asuntos organizacionales bajo un enfoque que resulta inédito en nuestro medio. Se trata de un proyecto editorial del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) que asume el reto de promover la generación de conocimiento práctico y participar del aporte que le toca asumir a la Academia de cara a este escenario complejo que es la vida organizacional y la generación de valor. La génesis de este proyecto se encuentra en la expe-

riencia de 10 años de formación en la Licenciatura de Gestión de la PUCP y de formación de una comunidad académica de docentes a cargo de sus cursos. La propuesta académica de Gestión en la PUCP busca articular la formación universitaria, la investigación y la intervención práctica en el mundo de las organizaciones. Nuestra *Revista* espera aportar a este propósito desde el rigor académico y el conocimiento científico plasmados en los productos de investigaciones y estudios en el ámbito de las Ciencias de la Gestión que tengamos ocasión de presentar en nuestras sucesivas ediciones de los próximos años.

La estructura básica de la revista contiene una sección de artículos conformada por contribuciones que son entregadas a un arbitraje doble ciego que incluye, de ser el caso de empate entre las opiniones de los árbitros, juicios dirimentes también ciegos. En segundo lugar, ofrecemos entrevistas que responden a cuestiones de actualidad para la Gestión y que pueden seguir criterios sectoriales, funcionales y espaciales. En tercer lugar, ofrecemos reseñas que se ocupan de libros o *papers* de impacto y relevancia en los desarrollos académicos recientes en torno de las organizaciones, las cuales también arbitramos en la modalidad de doble ciego.

En este primer número, la sección de *Artículos* abre con dos textos que se ocupan de temáticas de gran actualidad desde el punto de vista de la dimensión estratégica en las organizaciones; la innovación ("Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel de Jean Pierre Seclén) y la gestión de cambio ("Gestión del Cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico" de Regina Soriano). En un registro también estratégico pero específicamente enfocado sobre el plano de la gestión pública contamos luego con una contribución que evalúa la pertinencia de la importación de modelos y herramientas del sector privado al sector público sin la debida reelaboración y sentido crítico ("Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público" de Fabricio Franco). Luego contamos con aportes en línea funcional, uno referido a la Contabilidad y las Finanzas respecto del Sistema Privado de Pensiones en el Perú y el cálculo de las pensiones de jubilación ("Cálculo de pensiones de jubilación en el Sistema Privado de Pensiones: destapando la caja negra"

de Juan Bertolotto) y otro que propone una ruta teórica y metodológicamente innovadora en el campo del *Marketing* con la inclusión de consideraciones propias de la diversidad cultural ("*Etnomarketing*: estrategias de negocio desde las raíces culturales" de Nicolás Ortiz). Por último, cerramos la sección con un artículo que se ocupa del recurso metodológico del estudio de caso para el desarrollo de investigaciones sobre la gestión de organizaciones ("El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria" de Jorge Mendoza y Arturo Llaxacondor).

La sección de *Entrevistas* propone, en esta ocasión, la presentación de tres destacadas trayectorias profesionales en el ámbito nacional, diferenciadas desde sus distintos focos sectoriales. La experiencia de Rolando Arellano Cueva en el sector empresarial y la promoción de los estudios de mercado, la de Juan Carlos Cortés en SERVIR y la reforma del Servicio Civil, así como la de Cecilia Blondet en temas de participación social y lucha contra la corrupción desde la sociedad civil, son registradas por medio de sendas entrevistas que suman al perfil académico de nuestra *Revista* la presentación de trayectorias profesionales en experiencias organizacionales de muy variado tipo.

Por último, en la sección *Reseñas* contamos con tres documentos que se ocupan de publicaciones diversas en torno de: i) los emprendimientos y la estrategia competitiva (Block, J. y otros, "Necessity entrepreneurship and competitive strategy") a cargo de Miguel Córdova, ii) la importancia de los indicadores en la gestión de personas (Mazabel, C., *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa*) por Paloma Martínez-Hague, y iii) la ética de la gestión y la sostenibilidad (del Aguila, L. (ed.), *Ética de la Gestión, desarrollo y responsabilidad social*) de Soledad Sevilla.

La diversidad de temas y problemas que ofrecemos en este primer número espera ser apenas el inicio de un proyecto editorial que se ha propuesto ser fiel a la complejidad de las Ciencias de la Gestión. Para ello, en una perspectiva 360, ofrecerá un espacio de encuentro e interlocución entre las más diversas contribuciones teóricas y metodológicas, hallazgos empíricos, así como desde variados aportes disciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares que permitan caracterizar

de manera holista e integradora las cuestiones que definen la vida organizacional y la generación de valor en sus más variadas dimensiones sectoriales, funcionales y espaciales. Tal cual se ha indicado, el propósito último de esta iniciativa no es sino el de ofrecer a la gestión de organizaciones recursos académicos que puedan aportar al mejor cumplimiento de sus propósitos de eficacia, eficiencia y sostenibilidad; en buena cuenta, inscribir a la Academia en una visión de aporte práctico a los intereses humanos y a las expectativas sociales que las organizaciones intentan satisfacer.

Dr. Levy del Aguila M.

artículos

Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel

Jean Pierre Seclén
Pontificia Universidad Católica del Perú
jseclen@pucp.pe

En este artículo analizamos la importancia de la gestión de la innovación en las empresas. El enfoque multinivel nos permitirá comprender el fenómeno de la innovación tanto desde la perspectiva del gestor empresarial como del *policy maker*, ya que el ecosistema de innovación parece jugar un papel clave a la hora de promover la capacidad de innovación en un determinado territorio. Si bien los modelos de gestión de la innovación han ido cambiando en el tiempo, la mayoría de ellos se han enfocado en las grandes empresas industriales sin tomar apenas en cuenta a las PYMES en general y a las microempresas en particular, por lo que se hace necesario realizar más estudios sobre la capacidad de innovación de las empresas de estas dimensiones.

Palabras clave: innovación; gestión de la innovación; microempresas; sistemas de innovación; política gubernamental

Innovation Management in Companies: a Multilevel Approach

In this paper, we analyse the importance of innovation management in companies. The multilevel approach allows us to understand the phenomenon of innovation both from the perspective of the business manager and the policy maker, since the innovation ecosystem appears to play a key role in promoting innovative capacity in a given territory. While management models of innovation have changed over time, most of them have focused on large industrial enterprises without taking into account SMEs in general and micro-enterprises in particular, making it necessary to perform further studies on the innovation capacity of companies with this size.

Key words: innovation; management of innovation; microenterprises; innovation systems; government policy

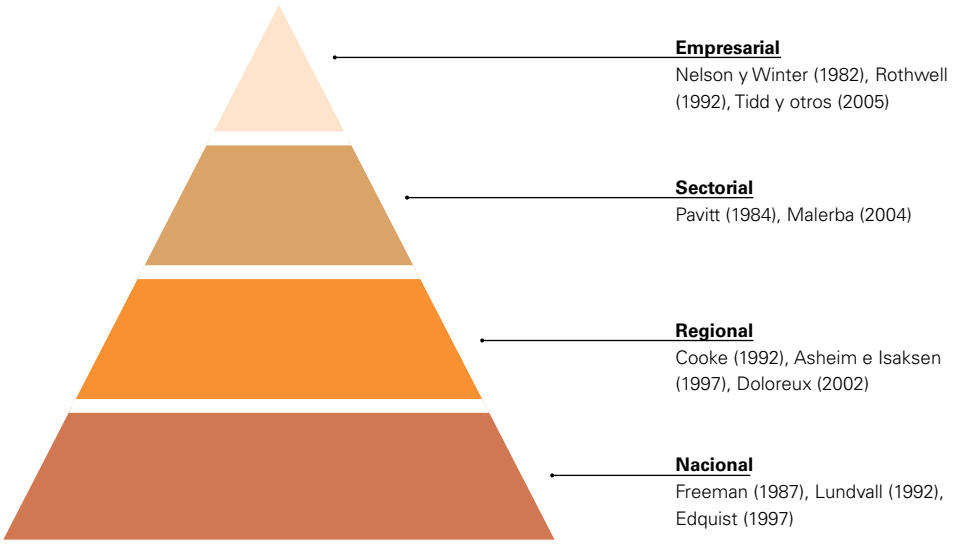
1. Introducción

De acuerdo con el contexto económico actual, las empresas deben basar su competitividad en la innovación, ya que podrían alcanzar una posición asimilable a la de "monopolio temporal" y obtener beneficios extraordinarios. Es decir, la innovación se ha convertido en un factor fundamental en aquellas empresas que demuestran ser más competitivas, e inclusive, en algunos casos, supone un factor ineludible para su propia supervivencia.

El objetivo de este artículo es hacer una revisión de la literatura sobre la innovación con el propósito de contribuir al entendimiento del proceso de innovación empresarial. Para ello, se toma como marco referencial el enfoque multinivel, que consiste en analizar la innovación desde un enfoque sistémico (empresarial, sectorial, regional y nacional), destacando las relaciones entre los actores y factores que promueven la innovación.

La distinción multinivel del enfoque sistémico (véase figura 1) nos permitirá comprender la importancia de la coexistencia de los diferentes sistemas de innovación, en particular, para los *policy makers*.

Figura 1: Enfoque multinivel de la información



Fuente: Seclén (2014).

La estructura de este artículo es la siguiente. En la sección 2 se desarrolla una breve descripción de la definición y clasificación de innovación. En la sección 3 explicamos la evolución de los modelos de innovación y las principales características de la gestión de la innovación. En la sección 4 realizamos una breve descripción de la importancia del estudio de la innovación desde una óptica de las MIPYMES, donde se destaca la necesidad de profundizar el análisis sobre este grupo de empresas. En la sección 5 sintetizamos el enfoque sistémico de la innovación, resaltando la complementariedad y diferencias que puede existir entre ellos. Finalmente, en la sección 6 planteamos algunas reflexiones finales a modo de conclusiones, las mismas que podrían ser utilizadas como posibles recomendaciones y/o sugerencias para los interesados en la temática en cuestión.

2. Definición y clasificación de innovación

Con los trabajos seminales de Schumpeter[1] han surgido diversos autores que se han ocupado del estudio de la innovación, tratando de definirla de diferentes formas (véase tabla 1). En ocasiones, se ha enfatizando el grado de novedad y el cambio que supone la innovación tanto para la empresa como para el mercado, e inclusive para la sociedad. De esta forma, la innovación puede considerarse como un concepto muy relativo, ya que lo que puede resultar muy novedoso para una empresa, puede no serlo para otra empresa (Seclén 2014).

Tabla 1: Definiciones de innovación

autores	definición
J.Schumpeter (1934)	Cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica
F. Knight (1967)	Adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno
Zaltman y otros (1973)	Es el desarrollo de una idea, práctica o artefacto que es percibido como tal por las empresas dentro de un entorno relevante
Nelson Winter y (1982)	Es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativa en las formas establecidas de hacer las cosas; con ello, fundamentalmente, crea una capacidad
P. Drucker (1985)	Es un termino económico y social, supone un cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores
Nonaka y Takeuchi (1995)	Consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico
Manual de Frascati (2002)	Actividades que son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que llevan a la implementación de productos y procesos mejorados
Manual de Oslo (2005)	Es la puesta en práctica de un producto o proceso productivo, nuevo o mejorado, o de un sistema de *marketing* o un nuevo método organizativo en las prácticas del negocio, en lo las relaciones externas
Real Academia Española (2014)	Acción y efecto de innovar; creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de López y otros (2007).

En este contexto, y debido al carácter multidimensional de la innovación, resulta de vital importancia emplear una definición amplia de innovación empresarial, por lo que hemos escogido la siguiente: "[la innovación] es el proceso a través del cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno, respetando al medio ambiente, a la sociedad, y sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia" (Seclén 2014: 152).

1. Schumpeter (1934) fue uno de los pioneros que durante la primera mitad del siglo XX hizo un gran aporte en la comprensión de la innovación y la importancia que tiene sobre la dinámica del crecimiento económico. A pesar de ello, se le critica porque no consideró en sus análisis temas relacionados con el subdesarrollo, el comercio internacional y el desarrollo regional (Freeman 1998). En nuestra opinión, hay que ser conscientes del mundo de aquel entonces, ya que no era tan global y modular como el que conocemos hoy en día.

A partir de esta definición, se hace necesario diferenciar los distintos tipos de innovación que existen, ya que usualmente se tiende a asociar la innovación con la innovación tecnológica, que se basa en nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o la utilización de otros conocimientos adquiridos por las empresas (López y otros 2007).

Convencionalmente, podemos clasificar a la innovación de acuerdo con su grado de novedad y, además, de acuerdo con su naturaleza (OCDE 2005). En cuanto al grado de novedad, la innovación puede ser radical o incremental. La innovación radical se refiere a innovaciones que se basan en principios científicos que abren un conjunto nuevo de mercados y aplicaciones potenciales que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes[2]. De otro lado, la innovación incremental consiste en pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y prestaciones de la empresa, que, si bien aisladamente son poco significativos, cuando se suceden continuamente, pueden constituir una base permanente de progreso (Henderson y Clark 2004).

En cuanto a su naturaleza, las innovaciones pueden ser las siguientes: innovación de producto, de procesos, de comercialización y de organización. Esta clasificación es la más aceptada y utilizada, ya que resulta altamente comprensiva respecto al fenómeno de la innovación, en cuanto que incluye factores tanto de *input* como de *output* del proceso de innovación[3].

La innovación de producto es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y/o significativamente mejorado con respecto a sus características y usos deseados. Es decir, incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, el diseño, los componentes, el *software*, etc. También puede incluir mejorar la fiabilidad de un producto o un cambio en la percepción del cliente. Por lo tanto, el objetivo de la innovación en el producto es la diferenciación del producto en el mercado a través de la mejora de la calidad e imagen de marca (López y otros 2007; Velasco 2010).

Por otro lado, la innovación de procesos consiste en mejorar el proceso productivo o los métodos de distribución de la empresa mediante la adquisición de nueva maquinaria, la implementación de un sistema de calidad, etc.

Normalmente, la innovación de procesos persigue el objetivo de reducir los costos unitarios en la producción o en la distribución. Por lo tanto, se puede lograr mayor flexibilidad en la producción, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, cumplir con las exigencias medioambientales, etc. (López y otros 2007; Velasco 2010). En el Perú, este tipo de innovación parece ser la más recurrente entre las empresas de manufacturas, tal como demuestra la encuesta nacional de innovación de la industria manufacturera 2012, donde

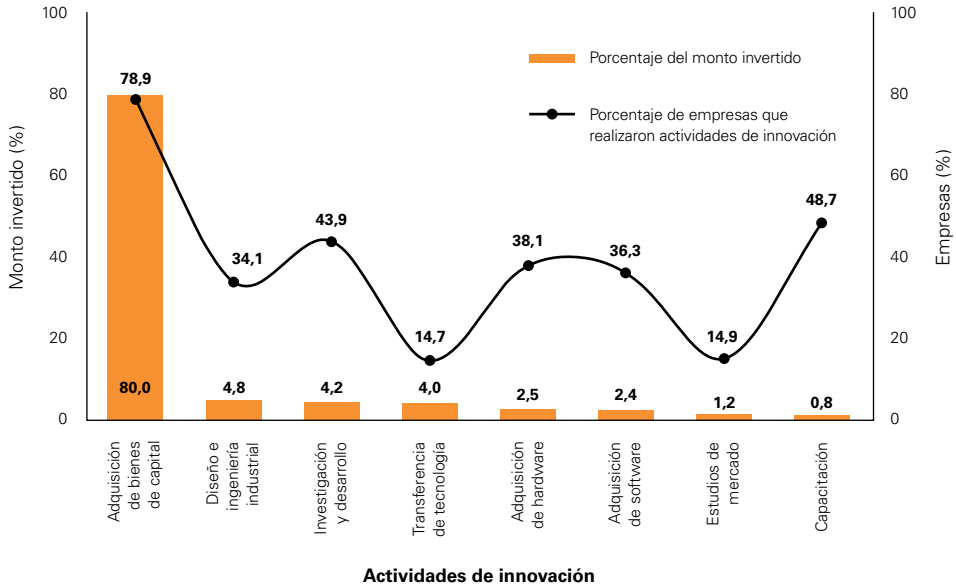
2. Es importante conocer las diferencias entre innovación radical e innovación disruptiva. La innovación disruptiva es el desarrollo de productos más sencillos de utilizar, menos costosos de producir y más baratos de comprar, que con el tiempo va incorporando mejoras en su funcionamiento hasta desplazar progresivamente a los productos de empresas líderes, y pueden transformar por completo una industria (Christensen 1997).

3. Es importante destacar la relación que puede existir entre la innovación e invención. La invención a menudo está relacionada con la capacidad de patentar una idea. No obstante, hay que tener en cuenta que muchas invenciones que resultan en innovaciones no son patentadas; además, el valor y costo de una patente individual varía enormemente dentro y entre las industrias (Mansfield 1984). Por otra parte, si una invención puede ser explotada comercialmente, esta se convertirá en una innovación. Es decir, si una invención no ha sido aceptada en el mercado, no es una innovación. Por lo tanto, se puede afirmar que la relación que existe entre invención e innovación es la siguiente: "Innovación es un proceso que empieza con una invención, continúa con el desarrollo de dicha invención y resulta en la introducción de un nuevo producto en el mercado" (Edwards y Gordon 1984: 1).

se evidencia que la mayor inversión que realizan las empresas peruanas para llevar a cabo actividades de innovación se da en la adquisición de bienes de capital, lo que representa aproximadamente el 80% del gasto total (véase gráfico 1). Ahora bien, la dependencia tecnológica y las nuevas formas de producción seguirán siendo uno de los mayores retos que tiene que afrontar la industria de manufacturas peruana en el siglo XXI (Seclén 2016).

Ahora bien, la innovación de comercialización es la implementación de un nuevo método de *marketing* que responde mejor a las necesidades de los clientes, lo que supone cambios significativos en el diseño o envasado del producto, en la promoción del mismo o incluso en la política de precios. Por lo tanto, la innovación en comercialización persigue el objetivo de incrementar las ventas de la empresa a partir del posicionamiento del producto en el mercado o incluso en la apertura de nuevos mercados (Velasco 2010).

Gráfico 1: Inversiones en actividades de innovación en las manofacturas (2009 - 2011)



Fuente: Ministerio de Producción (2013)

Finalmente, la innovación de organización es la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de gestión de la empresa, en su modelo de negocio, e inclusive en sus relaciones externas. Este tipo de innovaciones tienen como objetivo incrementar el rendimiento de la empresa a través de una mejor asignación de los recursos dentro de la empresa y la reducción de los costos de transacción (López y otros 2007).

En síntesis, estos cuatro tipos de innovación se complementan entre sí y pueden ayudar a que la empresa sea más competitiva y sostenible en el tiempo (Seclén 2014).

3. Gestión de la innovación

Las investigaciones en el ámbito de la innovación empresarial, al igual que ocurre en la mayoría de las ciencias sociales, se han abordado bajo diferentes perspectivas, acentuando las diferencias entre los modelos que se han propuesto para resolver los problemas que

plantea la gestión de la innovación. A medida que se han producido avances en el entendimiento del proceso de innovación, han ido surgiendo modelos cada vez más sofisticados que en algunos casos han dejado obsoletos a su predecesores (véase tabla 2). Los modelos más destacados y aceptados -por su fácil comprensión- en la literatura en general son los modelos lineales, interactivos, integradores y en red (Rothwell 1994; Hobday 2005; Tidd y otros 2005). En la actualidad, la innovación abierta, pese a que no se considera un modelo como tal, es el que mayor aceptación y uso tiene.

Tabla 2: Evolución de los modelos de innovación

generación	periodo	modelo de innovación	descripción del modelo
1ª	1950 1960	Empuje de la ciencia y la tecnología	Proceso Lineal (ignoraba la innovación incremental)
2ª	1960 1970	Tirón de la demanda	Proceso Lineal (el papel de la I+D era reactivo)
3ª	1970 1980	Acoplamiento o interactivo	Secuencial e interacción entre las diferentes funciones
4ª	1980 1990	Integrador	Proceso simultáneo con retroalimentación
5ª	1990 2000	Networking	Integración de sistemas y redes, innovación continua
6ª	2000 ?	Innovación abierta	Innovación colaborativa y trayectorias múltiples

Fuente: Elaboración propia a partir de Rothwell (1994), Chesbrough (2003) y Hobday (2005).

Los modelos lineales parten de la controversia entre la importancia relativa del *tirón de la demanda* frente al *empuje de la ciencia y la tecnología*. El paradigma dominante hasta mediados del siglo pasado ha sido el modelo lineal del *empuje de la ciencia y la tecnología*, que se caracterizaba por defender que el descubrimiento científico era el motor de la innovación y el mercado era tan solo el lugar donde se incorporaban los resultados de la I+D (Investigación + Desarrollo).

Por otro lado, en la década de 1960, con los nuevos planteamientos del *marketin*g y la intensificación de la competencia a nivel internacional, el modelo lineal del *tirón de la demanda* prevaleció en el proceso de innovación, ya que las innovaciones se producían como consecuencia de las demandas o necesidades de los clientes y consumidores (Rothwell 1992).

En este contexto, debido a que los modelos lineales parecían simplificar el proceso innovador, se plantea a mediados de los años setenta el modelo de acoplamiento, también llamado modelo interactivo, que era considerado como un proceso lógico secuencial -aunque no necesariamente continuo- que podía dividirse en fases funcionales interdependientes. El modelo interactivo incluye elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda en el proceso de innovación (Rothwell 1992).

Habiendo llegado a este punto, es importante destacar que estos primeros modelos se centraban en resolver los problemas que planteaba llevar a cabo actividades de I+D (Investigación + Desarrollo) en las grandes empresas industriales. De esta forma, estos trabajos consideraban que el problema central de la gestión de la innovación era asignar

eficientemente los recursos a las actividades de I+D y, con ese propósito, se desarrollaban herramientas de gestión para evaluar, planificar y controlar los departamentos de I+D (Velasco 2010). A pesar de ello, la utilidad de dichas herramientas para la gestión de la innovación en la empresa era prácticamente nula, ya que se limitaban a resolver problemas operativos de gestión al interior de la empresa sin considerar la influencia que tienen los factores del entorno sobre el desarrollo de las actividades de innovación (Rothwell 1994).

Posteriormente, debido a que los tres primeros modelos seguían siendo secuenciales, se planteó un cuarto modelo denominado modelo integrador, que supone que el proceso de innovación se compone de tareas o fases funcionales que se superponen en el tiempo. De esta forma, el proceso de innovación se gestionaba a través de procesos simultáneos en vez de procesos secuenciales. Así, el desarrollo de un producto se hacía mediante grupos multidisciplinarios cuyos miembros trabajaban juntos desde el comienzo hasta el final del proceso. Este modelo inclusive integraba a los proveedores en las primeras fases del proceso.

En la década de 1990 surge el modelo en red, que es una extensión de los modelos integrados que pone énfasis en las relaciones verticales (alianzas estratégicas con los clientes y proveedores) y en las colaboraciones con los competidores. En este modelo se utilizan herramientas sofisticadas que permiten incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos a partir de las relaciones entre los proveedores, fabricantes, clientes y otras organizaciones. De esta forma, el proceso de innovación se comienza a percibir como un proceso en red o de aprendizaje (Rothwell, 1994).

A pesar de los grandes aportes que brindan todos estos modelos, es posible identificar tres debilidades que se presentan en la mayoría de los modelos explicados. La primera consiste en que los modelos están enfocados en la obtención de un nuevo producto, ignorando al sector servicios y otros tipos de innovación (de proceso, de *marketing*, de organización, etc.).

La segunda debilidad está referida a que estos modelos se centran en las innovaciones radicales y tecnológicas, obviando en muchos casos a las innovaciones de tipo incremental que son las más recurrentes en las PYMES, ya que operan a través de procesos más informales y no cuentan con departamentos propios de I+D. La tercera debilidad es que la mayoría de estos modelos omiten la etapa *pre-innovación*[4], que es determinante para la generación de ideas, y la etapa *post-innovación*[5], que es la continuación de la generación de ideas para adaptar el producto a las necesidades cambiantes del mercado (Hobday 2005; Velasco 2010).

Por otro lado, recientemente el enfoque de la innovación abierta ha adquirido gran aceptación debido a que el proceso de innovación puede aprovechar las ideas, los talentos, las tecnologías y los recursos que se encuentran al exterior de las empresas (Chesbrough 2003). En este contexto, la innovación es un proceso altamente interactivo e interdisci-

4. Esta etapa identifica las diversas fuentes que pueden influir en el origen de la innovación. Las fuentes internas pueden ser los departamentos de I+D, las iniciativas del departamento comercial, las ideas y experiencia de los empleados, etc. Las fuentes externas pueden ser los requerimientos de los clientes, la compra de servicios intensivos en conocimientos, la adquisición de nueva maquinaria, la asistencia a ferias, etc. (Seclén 2014).

5. Esta etapa resalta la importancia de los *conductores* de la innovación, tales como los avances en la ciencia y la tecnología, la globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, el marco regulatorio, entre otros conductores que podrían influir en la generación de futuras innovaciones (Seclén 2014).

plinario donde la cooperación y asociación entre diversas personas y organizaciones son imprescindibles. A pesar de ello, la innovación abierta ha recibido algunas críticas, ya que parece ser que se trata de un modelo lineal que puede favorecer a aquellas empresas que tienen una mejor capacidad de absorción de conocimiento (Trott y Hartmann 2009). En cualquier caso, es importante resaltar que todos los modelos explicados pueden coexistir en un ecosistema de innovación, a pesar de que exista un paradigma dominante determinado.

Después de describir la evolución de los modelos de innovación, es necesario hacer un análisis -aunque sea elemental- del proceso de innovación en sus diferentes fases. Existe un consenso sobre que el proceso de innovación consta de varias fases y que, además, depende del tamaño de la empresa, de su sector de actividad y del producto en cuestión (Hobday 2005).

Desde una perspectiva estática, podemos apreciar que el proceso de innovación tiene cuatro fases: investigación, validación, implementación y comercialización. La primera fase del proceso de innovación es la investigación, que consiste en acumular el conocimiento para las potenciales innovaciones. Es en esta fase donde la investigación básica adquiere una especial relevancia. La segunda fase es la validación, que consiste en validar el conocimiento a través de prototipos o ensayos antes de hacer importantes modificaciones de procesos, para lo cual el desarrollo del producto es importante. La tercera fase es la implementación, en donde se da la aplicación del nuevo conocimiento y se comienza a producir el nuevo producto, lo que implicaría modificar algunas operaciones en la empresa. Por último, la comercialización es la cuarta fase, caracterizada por introducir y posicionar el nuevo o mejorado producto en el mercado (Landry y Amara 2010).

Por supuesto, un análisis más riguroso supone adoptar una perspectiva más dinámica, donde podremos apreciar que el proceso de innovación empresarial se comportaría como un círculo virtuoso o una espiral, donde los conductores de la innovación se enlazan con las diversas fuentes de innovación dando origen una vez más al proceso de innovación (Seclén 2014).

Podemos, entonces, intuir que la innovación es un proceso muy complejo en el que interactúan muchos actores y factores tanto internos como externos a la empresa, cuya integración no resulta automática. En consecuencia, el complejo proceso de innovación conduce a que las empresas innoven de diferentes formas (COTEC 1998).

En este contexto, el nivel de gestión de este proceso es un buen indicador de la capacidad innovadora de una empresa. Sin embargo, el proceso de innovación no está por sí mismo perfectamente definido y acotado en sus diferentes fases (Tidd y otros 2005). En todo caso, es un proceso sumamente desestructurado, incierto, complejo, dinámico, que se caracteriza por estar compuesto de un conjunto de actividades interrelacionadas más que secuenciales. De hecho, para muchas empresas la innovación es un proceso irregular, fruto de una idea feliz surgida en un momento de inspiración y, por lo tanto, algo imposible de sistematizar (Velasco 2010).

Inducidas por esta perspectiva, numerosas empresas innovan de forma discontinua (como por ejemplo, cuando la competencia lanza un nuevo producto en el mercado, cuando existe la idea de alguna feria, etc.). Sin embargo, el verdadero éxito consiste en ser

capaces de gestionar este proceso de manera consciente[6]. Es decir, el éxito se basa en la habilidad para aprender y repetir comportamientos innovadores. Así pues, no existe un modelo único de innovación que sigan las empresas o de un enfoque generalizable, ya que las empresas son heterogéneas entre sí (Seclén 2014).

4. Innovación: una visión orientada a las MIPYMES

En el corazón del conocimiento convencional ha estado la creencia de que las grandes empresas son capaces de explotar al menos algún poder de mercado y, por lo tanto, son las "máquinas del cambio tecnológico"[7]. Esta visión se remonta al menos a Schumpeter, quien argumentaba que "las grandes empresas monopolísticas generan una gran cantidad de innovaciones debido a la existencia de ventajas que se dan sobre la competitividad de estas empresas" (1942: 101).

Lo que evidencia este argumento es que las grandes empresas están singularmente dotadas para explotar las oportunidades de la innovación. Por lo tanto, bajo este planteamiento el dominio del mercado es un prerrequisito para la generación de innovaciones. El tamaño de la empresa ha sido, entonces, considerado como uno de los factores claves de la capacidad de innovación de las empresas.

Galbraith (1952) apoyaba la hipótesis de Schumpeter respecto a que las actividades de innovación se incrementan proporcionalmente con el tamaño de la empresa y que la innovación prospera en mercados monopolísticos. De esta forma, se le otorgó mayor importancia a las grandes empresas en la generación de innovaciones, ya que se consideraba que estas poseían más disponibilidad de recursos que las PYMES. Por lo tanto, se asumía que las grandes empresas eran más eficientes que las pequeñas empresas, en tanto se pensaba que ellas podían utilizar más *inputs* especializados y disfrutar las ventajas derivadas de su economía de escala.

En los años sesenta, investigadores como Mansfield (1963) o Scherer (1965), entre otros, iniciaron sus investigaciones con el objetivo de contrastar las hipótesis de Schumpeter. Mansfield concluyó que las empresas de gran dimensión tienden a realizar innovaciones cuando su aplicación resulta costosa y cuando se requiere una comercialización a gran escala para que la misma resulte económica. Por otro lado, Scherer afirmaba que no existe relación alguna entre el tamaño de la empresa y la innovación, y, si en algún caso se pudiera establecer dicha relación, esta sería una relación inversa (véase tabla 3). Así, con estos trabajos seminales se podría decir que se comenzaron a formar los orígenes del debate sobre la relación que puede existir entre el tamaño empresarial y las actividades de innovación.

6. Las empresas pueden apoyarse en diversas herramientas para gestionar la innovación, tales como la vigilancia y prospectiva tecnológica, la gestión estratégica, la gestión de conocimiento, el *design thinking*, etc.

7. "Este conocimiento convencional ha sido formado en gran parte por Schumpeter (1942) y Galbraith (1952), quienes convencieron a una generación de académicos y políticos, que la innovación y el cambio tecnológico descansa sobre el dominio de las grandes empresas, y que las pequeñas empresas se desvanecerían como víctimas de su propia ineficiencia" (Acs y Audtresch 2010: 273).

Tabla 3: Estudios sobre la relación entre el tamaño empresarial y la innovación

autores	argumento
Mansfield (1963)	Las empresas de gran dimensión tienden a realizar innovaciones cuando su aplicación resulta costosa y cuando se requiere una comercialización a gran escala para que la misma resulte económica.
Scherer (1965)	No existe relación alguna entre el tamaño de la empresa y la innovación, y si en algún caso se pudiera establecer dicha relación, esta sería una relación inversa.
Freeman (1975)	Existen diferencias significativas en la contribución de las pequeñas empresas y grandes empresas en las innovaciones, ya que estas dependen del sector al que pertenecen
Abernathy y Utterback (1978)	Existen diferencias significativas en la contribución de las pequeñas empresas y grandes empresas en las innovaciones, ya que estas dependen del sector al que pertenecen
Acs y Audretsch (1988)	Las empresas de gran tamaño presentan ventajas en aquellos sectores intensivos en capital y con un alto grado de concentración, mientras que las pequeñas empresas gozan de ventajas en los sectores con mano de obra cualificada en mercados competitivos
Yagüe (1992)	Existe una relación directa entre el tamaño empresarial y la innovación, ya que son las medianas y las grandes empresas las que realizan mayores esfuerzos en I+D.
Hansen (1992)	Consideraba que la relación entre el tamaño de la empresa y la innovación es difícil de estudiar, debido a que la innovación es un concepto multidimensional que no puede ser medido utilizando un instrumento unidimensional.
Camisón y otros (2002)	Llevaron a cabo un metanálisis de la relación entre tamaño de la empresa y la innovación sobre la base de 53 estudios previos, y llegaron a la conclusión de que la heterogeneidad de los resultados dificulta el avance en el conocimiento de la relación entre tamaño e innovación.

Fuente: Seclén (2014).

De acuerdo con la tabla anterior, podemos apreciar que en la literatura se ponen de manifiesto resultados variopintos en la relación entre el tamaño empresarial y la innovación. Ello hace que las conclusiones al respecto necesiten todavía de numerosos contrastes y amplios consensos en la comunidad científica (Seclén 2014). En cualquier caso, la mayor parte de las discrepancias sobre si las grandes empresas o las pequeñas empresas son las más innovadoras proceden de la falta de homogeneidad en el concepto de innovación manejado y, además, porque se utilizaban diversas magnitudes para medir la capacidad de innovación[8]. En este sentido, los investigadores mayormente han utilizado medidores relativos a la I+D[9], dejando de lado la experiencia diaria del trabajador, la colaboración con los clientes, etc. (Forsman 2008).

8. La medición de la capacidad de innovación según cómo se realice puede subestimar la innovación en la empresa. Por ejemplo, si se adopta como variable *proxy* la cantidad de patentes registradas, seguramente la contribución de la pequeña empresa estará subestimada, porque las pequeñas empresas tienden a no comprometerse en actividades de investigación formales que suponen grandes gastos de I+D.

9. Los medidores del cambio tecnológico tradicionalmente han involucrado uno de los tres mayores aspectos del proceso de innovación. En primer lugar, un medidor de *inputs* dentro del proceso de innovación (los gastos en I+D o el personal empleado en actividades de I+D). En segundo lugar, un *output* intermedio, tal como el número de invenciones que han sido patentadas. En tercer lugar, un medidor directo del resultado de la innovación. Estos tres niveles de medición del cambio tecnológico no han sido desarrollados y analizados simultáneamente, sino que han evolucionado con el tiempo (Acs y Audretsch 2010).

Por otra parte, tres son las variables que se suelen tomar en cuenta para clasificar las empresas según su dimensión: el personal empleado, las ventas y los activos (Seclén 2014). De estas tres variables, las ventas pueden indicar de forma contundente la presencia de una empresa en el mercado, pero puede ocurrir que dicha presencia vaya acompañada de poco personal en su plantilla y de una alta automatización. En esa misma línea, si la clasificación se hace de acuerdo con el número de personal empleado, se podría estar subestimando el tamaño de la empresa por las razones antes aducidas.

Todo ello nos lleva a entender que, desde una perspectiva estricta, deberíamos considerar las tres variables y su interrelación al mismo tiempo (aunque su aplicabilidad dependerá en buena medida del objeto de estudio). No obstante, en la práctica y dado que la información sobre las ventas depende más de las propias empresas, esta puede contener sesgos interesados. De esta forma, se tiende a realizar la clasificación a partir del número de personal empleado. A pesar de ello, hay que tener presente que los diversos marcos políticos condicionan los usos y valores que se otorgan a las diferentes tipologías empresariales. Por ejemplo, en los Estados Unidos se consideran PYMES a aquellas empresas que emplean a menos de 500 trabajadores. En cambio, en la Unión Europea se consideran pymes a las empresas que emplean menos de 250 trabajadores. Es, por lo tanto, importante tener en cuenta esta variable sociopolítica[10] (Seclén 2014).

En el caso del Perú, la definición de MIPYME establecida por la Ley N° 30056 del Congreso de la República del Perú que está vigente desde el 2 de julio de 2013, considera que: "[l]as micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales" (véase tabla 4).

Tabla 4: Definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

dimensión	empleados	empresas (unidades)	empresas (porcentajes)	ventas
microempresa	De 1 a 9	1.787.857	94,9	Hasta 150 UIT
pequeña	De 10 a 49	77.503	4,1	De 150 a 1700 UIT
mediana	De 50 a 249	2.520	0,2	De 1700 a 2300 UIT
grande	Más de 250	8.306	0,5	Más de 2300 UIT

Fuente: Elaboración propia a partir de INEI (2015) y Ley Nº 30056 (2013).

Como podemos apreciar, la estructura empresarial en el Perú está formada fundamentalmente por microempresas. En este contexto, hablar con carácter general de la PYME puede resultar poco útil cuando se quiere profundizar en estudios comparativos, puesto que las microempresas comprenden prácticamente a todo el tejido empresarial peruano y tienen una gran variedad interna según nos fijemos en los elementos que la tipifican (desde

10. De hecho, en la publicación *Science, Technology and Industry Scoreboard* la OCDE tiene en cuenta este aspecto y hace una armonización de la clasificación de las empresas para poder fomentar la comparación entre los países. Así, debido a que existen divergencias al respecto, considera la siguiente clasificación empresarial de acuerdo al número de trabajadores: de 1-9, 10-19, 20-49, 50-249, 250+ (OCDE 2011a: 170-171).

el sector al que pertenecen hasta su grado de internacionalización o de innovación[11]). De esta forma, categorizar un grupo tan extenso y heterogéneo como conjunto único es una simplificación que ignora la compleja realidad, en la que el tamaño no es el único factor descriptivo de una organización o de su competitividad e innovación (Camisón y De Lucio 2010).

En otras palabras, la homogeneidad en la distribución del tamaño no debe llevarnos a pensar en una homogeneidad interna dentro del grupo de MIPYMES, ni en la distribución por sectores, ni en función de las características de gestión y organización de los recursos. Por lo tanto, el tamaño podría ser el único elemento común en las MIPYMES (menos de 250 trabajadores), ya que, tomando en cuenta distintos aspectos, pueden ser muy diferentes (en ramas de actividad, especialización, capacidad competitiva, internacionalización, innovación, etc.). En consecuencia, si queremos analizar a las MIPYMES, significa que se requerirá de un estudio previo de los tipos de empresa que la conforman (micro, pequeña y mediana). Cada vez es más necesario, entonces, profundizar en los análisis de grupos específicos de empresas (Seclén 2014).

5. Enfoque sistémico de la innovación

El enfoque sistémico nos permite comprender cómo puede estar conformado un ecosistema de innovación en un determinado territorio. El concepto de sistema de innovación es el resultado de un proceso en el que participan diferentes disciplinas científicas y perspectivas metodológicas, siendo la "corriente" más caudalosa aquella vinculada a la economía del cambio técnico en su versión evolucionista. Así, las fuentes metodológicas que alimentan al concepto de sistema de innovación proceden de la teoría de sistemas, teorías evolucionistas, los procesos descriptivos utilizados en la economía industrial y, principalmente, el paradigma de red (Gómez-Uranga y Olazarán 2001).

El concepto de sistema de innovación quedó estructurado con las aportaciones de Lundvall (1992), quien afirmaba que para hablar de un sistema de innovación se requieren dos condiciones: primero, la existencia de una diversidad de actores y factores relacionados con la innovación (empresas, organismos públicos y privados de I+D, políticas públicas, agentes financieros, agentes del entorno socioeconómico, sistema educativo, etc.) y, segundo, la existencia de relaciones regulares y bidireccionales entre los distintos agentes y actores.

Ahora bien, para comprender mejor el enfoque sistémico, es necesario tomar en cuenta los múltiples niveles (nacional, regional y sectorial), ya que pueden coexistir y complementarse entre sí (Seclén 2014).

11. Los principales factores que determinan las actividades de innovación en las pymes son sus limitados recursos (hace que sean incapaces de identificar sus propias necesidades en materia de innovación), sus bases de conocimiento (su escasa capacidad de absorción tecnológica hace que sólo acudan a las fuentes externas cuando no encuentran una solución a sus problemas mediante sus propios medios), su escasa capacidad para moldear el entorno (se ven más afectados por el entorno donde operan, es por ello que su competitividad a menudo descansa sobre su flexibilidad y adaptabilidad hacia los cambios externos) y su cultura organizacional distintiva (el *background* socioeconómico del propietario-gerente y su actitud personal "reactiva, activa o proactiva" tiene un impacto importante en las actividades de innovación).

Un sistema nacional de innovación (SNI) es mucho más que una red de instituciones que sirven de soporte a la I+D, ya que implica relaciones de colaboración y un adecuado sistema de incentivos y de apropiabilidad (Lundvall 1992). Por lo tanto, se requiere de la interacción de un elevado número de instituciones y empresas cuyas actividades, que pueden generar sinergias o ahorrar costos, son en muchas ocasiones complementarias (Cooke y otros 1997).

A pesar de que Lundvall es uno de los principales referentes en la literatura de los SNI, la primera persona en utilizar la expresión SNI fue Freeman, al describir el desempeño económico de Japón en el periodo de la posguerra mundial (Lundvall 1998). No obstante, Freeman (1995) afirmaba que este concepto fue creado por Lundvall. Por lo tanto, podemos afirmar que ambos autores se atribuyen mutuamente el mérito de haberlo concebido (Heijs y otros 2007).

El SNI se divide en cuatro subsistemas: las empresas con sus relaciones interempresariales, las políticas públicas orientadas a la innovación, la infraestructura pública y privada de soporte a la innovación, y, por último, el entorno nacional. Estos elementos pueden, mutuamente, ayudar a promover los procesos de aprendizaje o, por el contrario, pueden dar lugar a configuraciones que bloqueen tales procesos. Por lo tanto, el SNI tiene un importante papel en el apoyo y dirección de los procesos de innovación y de aprendizaje, porque, cuando las partes implicadas proceden del mismo entorno nacional (compartiendo sus normas y bases culturales), resulta más fácil de desarrollar una interacción de aprendizaje e innovación (Heijs y otros 2007).

En el Perú, el SINACYT (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica) vendría a ser el homólogo del SNI, cuyo organismo rector es el CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica), que desde el 2005 viene promoviendo, orientando y coordinando de forma descentralizada la producción científico-tecnológica a favor del desarrollo social y económico del país. El SINACYT está conformado por instituciones públicas, universidades y empresas. Si bien dichas instituciones están interrelacionadas, se puede afirmar que el sistema que conforman está aún en vías de formación debido a su reciente creación[12].

Por otra parte, debido a que el SNI asumía homogeneidad dentro de los países - a pesar de que pueden existir diferencias significativas entre las regiones de un mismo país-, surge el enfoque sistémico a nivel regional[13]. El SRI es un sistema en el que las empresas y otras organizaciones están sistemáticamente comprometidas con aprendizajes interactivos a través de un *milieu* institucional caracterizado por el arraigo (Cooke y otros 1997). Por lo tanto, desde la perspectiva de los SRI, la innovación es concebida como un proceso de aprendizaje interactivo dentro de la empresa, y entre la empresa y otras organizaciones, el cual se ve facilitado por la proximidad geográfica y la aglomeración espacial.

Más recientemente, Asheim y Gertler definen un SRI como la "infraestructura institucional que apoya a la innovación dentro de la estructura productiva de una región" (2005:

12. El Perú no tiene una política explícita de CTI con orientaciones estratégicas acordadas. Tiene más bien un conjunto de políticas multinivel que no están coordinadas entre sí y están diseñadas e implementadas de manera más o menos independiente por diversos ministerios y organismos públicos (OCDE 2011b).

13. Lundvall (1992) aporta una definición corta de SRI que incluye únicamente las actividades de I+D en las universidades, institutos de investigación y empresas, y otra larga que incluye a todos los actores y actividades que afectan al aprendizaje y la creación del conocimiento e innovación en una región.

299). La estructura productiva y el entramado institucional son, entonces, dos dimensiones que, al materializarse en un territorio, determinan su comportamiento y resultados en términos de innovación. De esta forma, el sistema regional de innovación (SRI) enfatiza la base territorial de los sistemas de innovación.

Este concepto evoluciona desde la premisa de que la innovación es un proceso que descansa sobre una variedad de factores que son externos a las empresas. Por lo tanto, la innovación no puede ser producida de forma aislada sobre la exclusividad de los recursos internos de las empresas. En este contexto, los elementos básicos de un SRI son cuatro: empresas, instituciones, infraestructura de conocimiento y políticas de innovación (Doloreux 2002). A pesar de que estos elementos guardan una cierta similitud con los elementos del SNI, no son iguales. De hecho, debido a que las regiones presentan diferentes características, las políticas que tratan de desarrollarlas también deben ser distintas[14]. Por lo tanto, no existe una vía óptima y/o política aplicable por igual para todos "*one size fits all policies*" (Tödtling y Trippl 2005).

Una de las principales críticas a los SRI es que no se ha prestado suficiente atención a la capacidad de absorción que poseen las empresas para aprovechar el conocimiento externo disponible en el SRI (Lorentzen 2007). Además, el enfoque *top-down* y la oferta imperante han conllevado que se preste poca atención a cómo responden las empresas en el sistema de innovación, de modo que la demanda de innovación de las empresas continúa siendo una "caja negra" (Uyarra 2007).

Por otra parte, los estudios comparativos sobre los SRI en América Latina son limitados. La poca atención puesta a este enfoque en parte se debe a que la mayoría de las relaciones que se producen en el sistema tienen una naturaleza informal. Asimismo, algunos estudios afirman que utilizar el concepto de SRI siguiendo las pautas propias de las regiones desarrolladas, sin tomar en cuenta las diferencias relativas socioeconómicas y políticas de las regiones de América Latina, sería un error. No obstante, pese a que se vienen implementando políticas para promover la innovación, estas aún responden a una concepción académica que sigue el modelo lineal del proceso de innovación bajo el enfoque del SNI (Jiménez y otros 2011).

En el caso peruano, los SRI como tales aún no existen. No obstante, los Consejos Regionales de Ciencia y Tecnología vienen trabajando en esta línea. Asimismo, el Consejo Nacional de la Competitividad (órgano colegiado del Ministerio de Economía y Finanzas) de reciente creación (2014), en un esfuerzo de medir la articulación intersectorial a nivel nacional, ha creado un indicador de competitividad regional -dentro del cual se mide la innovación por regiones tomando en cuenta la disponibilidad de recursos públicos para la ciencia y tecnología, su nivel de ejecución, etc.-, que aporta de forma limitada al entendimiento de la formación de los SRI en el país.

Finalmente, los sistemas sectoriales de innovación (SSI) tienen su fundamento a partir del trabajo seminal de Nelson y Winter, quienes concluyeron que "los estudios sobre el cambio tecnológico desde un punto de vista microeconómico en el ámbito de las industrias, podían ofrecer mejores resultados que la seductora calle sin salida de los modelos de

14. La región es el mejor nivel para proporcionar a las empresas el apoyo necesario para la innovación (Comisión Europea 1995).

función de la producción agregada" (1977: 46). Estos autores argumentaban que las diferencias entre industrias tan diversas como la agrícola y la aeronáutica requerían de análisis específicos en cada una de estas industrias. Así, se hizo un llamamiento para que se pusiera una mayor atención a la diversidad industrial, se realizaran más estudios microeconómicos y se entendiera de un modo más profundo las trayectorias tecnológicas (Freeman 1998).

El concepto de SSI tiene sus antecedentes en la noción de trayectorias tecnológicas (Dosi 1982) y en la taxonomía de Pavitt (1984). Si nos centramos en el primer autor, podemos ver que las oportunidades tecnológicas y los modos de innovación varían según los sectores y los regímenes tecnológicos. En algunos sectores, como por ejemplo la electrónica o la química, la innovación implica hacer investigación básica y adquirir conocimiento codificado, mientras que en otros sectores, como la fabricación de maquinaria, la innovación es mucho más informal y con frecuencia se halla incorporada en mejoras incrementales de diseño que no se registran y/o no se perciben como el resultado de una inversión en I+D (Dosi 1988). Por lo tanto, las fuentes de cambio tecnológico no se distribuyen de igual manera entre los sectores, sino que dependen de las oportunidades tecnológicas específicas. Es decir, hay algunos sectores que son, fundamentalmente, fuente de avances tecnológicos y otros que son, esencialmente, adoptadores de estos (Dosi 1988).

En cuanto a la taxonomía de Pavitt (1984), este autor parte del análisis de 200 innovaciones realizadas por empresas innovadoras en el Reino Unido entre 1945 y 1980. Su estudio tenía como objeto describir y explicar las semejanzas y diferencias entre sectores en cuanto a las fuentes tecnológicas, las necesidades de los usuarios, las posibilidades de apropiación y la naturaleza e impacto de las innovaciones. De esta forma, Pavitt clasificó a las industrias en tres categorías: empresas dominadas por los proveedores, empresas intensivas en producción o economías de escala, y empresas basadas en la ciencia. Después de clasificar a las industrias, Pavitt argumentó que cada categoría tenía un patrón diferente de actividades científicas, de estructura industrial, de formación de sus capacidades y, sobre todo, de relaciones con las fuentes externas de conocimiento. Así, esta taxonomía se reveló como un marco fructífero para el análisis de los patrones de innovación de las industrias. Por lo tanto, justificaba la insistencia de Nelson y Winter (1977) sobre la importancia de las variaciones intersectoriales, tanto para la teoría como para la implantación de políticas públicas.

Sobre la base de estos estudios empíricos, Malerba (2004) afirma que los patrones de las actividades de innovación son específicos para cada sector. Por ejemplo, el sector textil presenta, relativamente, una baja intensidad de actividad tecnológica, donde la mayor parte de las innovaciones se enfocan en la reducción de los costos de producción, y, cuando hay innovaciones de productos, estos pueden ser fácilmente copiados por otras empresas. En cambio, en el sector de la microelectrónica se desarrollan altas tecnologías que necesitan un conocimiento específico y tácito. Pero, dado que no todas las empresas tienen la misma capacidad para adquirir conocimientos y tecnologías, esto puede conllevar una alta concentración en el mercado de un número reducido de grandes empresas o de una concentración geográfica en entornos específicos. Así pues, Malerba (2004) define al SSI como un conjunto de relaciones entre los diferentes tipos de agentes dentro del mismo sector. Dichos agentes pueden ser individuos u organizaciones (empresas, universidades, organismos públicos) y están relacionados entre sí de manera formal e informal, con el propósito de producir y vender un producto del sector.

Los principales elementos del SSI son tres: el conocimiento y las tecnologías, los agentes y las redes, y las instituciones. Más recientemente, hay autores que afirman que se debería incluir un cuarto elemento: la evaluación del pasado y futuro de los "conductores" de la innovación encontrados en las presiones y oportunidades del mercado, y en los avances de la ciencia y la tecnología (Nelle y otros 2009). Estos autores afirman que el modelo de la "triple hélice" y el SSI tienen mucho en común, ya que reconocen el valor de la interacción colaborativa entre los actores del sistema. Además, sostienen que ambos enfoques están preocupados por comprender cómo la capitalización del conocimiento y la innovación pueden ser estimuladas y mejoradas para las empresas.

6. Conclusiones

La innovación es un proceso donde interactúan muchos actores y factores tanto internos como externos a la empresa, cuya integración no resulta automática. Esto hace que todas las empresas innoven de diferentes formas, con lo cual se puede afirmar que no existe un único modelo de gestión de la innovación que sigan las empresas debido a su heterogeneidad. No obstante, lo que sí se puede integrar o complementar son los cuatro tipos de innovación dentro de las empresas. Por supuesto, orientado hacia un enfoque ambidiestro alineado con los objetivos estratégicos de las mismas.

Por otro lado, la innovación ha sido estudiada bajo diferentes perspectivas a lo largo del tiempo. Sin embargo, hasta la última década del siglo pasado, estos estudios han estado centrados en la innovación tecnológica que se llevaba a cabo en las grandes empresas de manufacturas de los países más avanzados. En este contexto, se debe poner más énfasis en estudiar la gestión de la innovación en las pequeñas empresas y microempresas, que son la mayoría de las empresas en los países de la OCDE en general y del Perú en particular.

En definitiva, el análisis de la capacidad innovadora de las empresas de pequeña dimensión con independencia del sector al que pertenecen es clave, ya que estas empresas tienen limitados recursos y capacidades para gestionar el proceso de innovación.

La experiencia internacional ha demostrado que el análisis de los sistemas de innovación en sus múltiples niveles (nacional, regional y sectorial) permite comprender el fenómeno de la innovación empresarial en toda su magnitud, y, sobre todo, sus derivaciones para las políticas y el *policy maker*. En particular, el sistema regional de innovación (SRI) es un enfoque privilegiado, ya que muchos gobiernos y organismos internacionales, tales como la OCDE y la Unión Europea, eligen este marco analítico para desarrollar políticas con el fin de estimular el desarrollo económico regional a través de la innovación.

En el caso del Perú, debido a la reciente trayectoria del sistema de innovación, es conveniente que las estrategias de desarrollo regional se basen en la construcción de sus capacidades científicas y tecnológicas. Asimismo, los *policy makers* deberían de potenciar las competencias en sus organizaciones con el propósito de mejorar la capacidad de absorción del conocimiento de las investigaciones que los académicos realizan.

Finalmente, es importante destacar que la innovación es un constructo complejo; por lo tanto, debe ser estudiado no solo desde diferentes niveles de análisis, sino también desde múltiples perspectivas por investigadores de varias disciplinas académicas. En nuestro país, los estudios sobre la innovación aún son relativamente escasos, por lo que es

necesario contar con más investigaciones multidisciplinares que conecten la microeconomía con la macroeconomía y analizar en profundidad estas temáticas, a fin de construir un marco conceptual que ayude al entendimiento de la gestión de la innovación que realizan las empresas peruanas en su día a día.

bibliografía

Acs, Zoltan y David Audretsch

2010 "Knowledge Spillover Entrepreneurship". En ACS, Zoltan y David AUDRETSCH (editores). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction.* New York: Springer, pp. 273-302.

Asheim, Bjorn y Meric Gertler

2005 "The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems". In: FAGERBERG, J., Mowery, D. & Nelson, R. (editores) *Oxford Handbook of Innovation.* Oxford: University Press, pp. 291-317.

Camisón, Cesar y Juan José De Lucio

2010 La competitividad de las Pymes españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial.* Madrid, número 375, pp. 19-40.

Chesbrough, Henry

2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton

1997 *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Comisión Europea

1995 *Libro verde de la innovación.* Bruselas.

Congreso de La República del Perú

2013 *Ley Nº 30056.* Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Cooke, Phillip, Mikel Gómez y Gregorio Etxebarría

1997 "Regional Innovation System: Institutional and Organizational Dimensions". *Research Policy.* Amsterdam, volumen 26, número 4, pp. 475-491.

Cotec

1998 *Informe COTEC: tecnología e innovación en España.* Madrid: Fundación para la Innovación Tecnológica.

Doloreux, David

2002 "What We Should Know about Regional Innovation System". *Technology and Society.* Amsterdam, volumen 24, pp. 243-263.

Dosi, Giovanni

1988 "The Nature of the Innovative Process". En DOSI, Giovanni y otros (editores). *Technical Change and Economic Theory.* Londres: Pinter, pp.221-238.

1982 "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technological Change". *Research Policy.* Amsterdam, volumen 11, pp. 147-162.

Edwards, K. y T. Gordon

1984 "Characterization of Innovations Introduced on the U.S. Market in 1982". Report Prepared for the US Small Business Administration. Washington DC: The Futures Group.

Forsman, Helena

2008 "Business Development Success in SMEs: A Case Study Approach" *Journal of Small Business and Enterprise Development.* Oslo, volumen 15, número 3, pp. 606-622.

Freeman, Christopher

1998 "La economía del cambio tecnológico". *Economía de la innovación: la visión de Ralph Landau y Christopher Freeman*. Madrid: Fundación COTEC, pp. 53-86.

1995 "The National System of Innovation in Historical Perspective". *Cambridge Journal of Economics*. Nueva York, número 19, pp. 5-24.

Galbraith, John Kenneth

1995 *American Capitalism - The Concept of Countervailing Power*. Boston: Houghton Mifflin.

Gomez-Uranga, Mikel y Mikel Olazarán

2001 "La visión sistémica de la innovación". En OLAZARÁN, Mikel y Mikel GÓMEZ (editores). *Sistemas regionales de innovación*. Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 13-28.

Heijs, Joost, Mikel Buesa y Thomas Baumert

2007 "Sistemas nacionales de innovación: conceptos, perspectivas y desafíos". *Sistemas regionales de innovación: nuevas formas de análisis y medición*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros, pp.17-64.

Henderson, Rebecca y Kim Clark

"Arquitectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of the Established Firms". *Strategic Management of Technology and Innovation*. Nueva York: McGraw Hill.

Hobday, Michael

2004 "Firm-Level Innovation Models: Perspective on Research in Developed and Developing Countries". *Technology Analysis & Strategic Management*. New York, volumen 17, número 2, pp. 121-146.

Intituto nacional de estadística e informática (INEI)

2005 *Perú: Estructura Empresarial 2014*. Consulta: 23 de noviembre de 2015. Recuperado de sitio web del INEI: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/index.html.

Jiménez, Fernando, Ignacio Fernández y Arturo Menéndez

2011 Los sistemas regionales de innovación: revisión conceptual e implicaciones en América Latina. En LLISTERRI, Juan, Carlo PIETROBELLI y Mikael LARSSON (editores). *Los sistemas regionales de innovación en América Latina*. Washington DC: IDB, pp. 8-27.

Landry, Réjean y Nabil Amara

2010 *Le portrait des organisations d'intermédiation économique au Québec et comparaison avec le reste du Canada*. Québec: Conseil de la Science et de la Technologie du Québec.

López, Nuria, José Montes y Camilo Vázquez

2007 *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. La Coruña: Netbiblo.

Lorentzen, Anne

2007 "The Geography of Knowledge Sourcing: A Case Study of Polish Manufacturing Enterprises". *European Planning Studies*. Londres, volumen 15, número 4, pp. 467-486.

Lundvall, Bengt-Ake

1998 "Why Study National Systems and Nationals Styles of Innovations". *Technology Analysis and Strategic Management*.New York, número 4, pp. 407-421.

1992 *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres y Nueva York: Pinter.

Malerba, Franco

2004 "Sectoral Systems: Basic Concepts". En MALERBA, Franco (editor). *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 9-41.

Mansfield, Edwin

1984 "Comment on Using Linked Patent and R&D Data to Measure Interindustry Technology Flows". En GRILICHES, Z. (editor). *R&D, Patents, and Productivity. Chicago:* University of Chicago Press, pp. 462-464.

1963 "Size of Firm, Market Structure and Innovation". *The Journal of Political Economy*. Chicago, volumen 71, número 6, pp.556-576.

Ministerio de la Producción

2013 Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012. Lima.

Nelle, Susan, Christine Pitt y Jan Paul Van Moort

2009 "Applying a Sectoral System of Innovation (SSI) Framework to Determining Future Capability Requirements for Research, Develop and Extension". Ponencia presentada en la 1° *Biennial International Conference of Triple Helix*. Glasgow, 19 de junio.

Nelson, Richard y Sidney Winter

1977 "In Search of Useful Theory of Innovation", *Research Policy*. Amsterdam, número 6, pp. 36-76.

OCDE

2011a *Science, Technology and Industry Scoreboard: Innovation and Growth in Knowledge Economies*. París: OECD Publishing.

2011b *OECD Reviews of Innovation Policy: Peru 2011*. París: OECD Publishing.

2005 *Manual de Olso. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. París: OCDE.

Pavitt, Keith

1984 "Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory". *Research Policy*. Amsterdam, volumen 13, número 6, pp. 343-373.

1994 **Rothwell, Roy**

"Towards the Fifth-Generation Innovation Process". *International Marketing Review*. Oslo, volumen 11, número 11, pp. 7-31.

1992 "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s". *R&D Management*. New Delhi, volumen 22, número 3, pp. 221-239.

Scherer, F. M.

1965 "Firm Size, Market Structure, Opportunity, and the Output of Patented Inventions". *American Economic Review*. Nashville, número 55, pp. 1097-1125.

Schumpeter, Josep Alois

1942 *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York: Harper and Row.

1934 *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Seclén, Jean Pierre

2016 "Retos para la industria peruana en el siglo XXI". *Revista Enfoque*. Lima, Volumen 1, Número 1, s/p.

2014 *SEIC e innovación en las microempresas fabricantes de máquina-herramienta: los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña*. Tesis de doctorado en Economía. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Tidd, Joe, John Bessant y Keith Pavitt

2005 *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Tödtling, Franz y Michaela Trippl

2005 "One Size Fits All? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach". *Research Policy*. Amsterdam, volumen 34, número 8, pp. 1203-1219.

Trott, Paul y Dap Hartmann

2009 "Why Open Innovation Is Old Wine in New Bottles". *International Journal of Innovation Management*. Londres, volumen 13, número 4, pp. 715-736.

Uyarra, Elvira

2007 "Knowledge, Diversity and Regional Innovation Policies". *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. Londres, volumen 20, número 3, pp. 243-261.

Velasco, Eva

2010 *La gestión de la innovación: elementos integrantes y su aplicación en empresas innovadoras del País Vasco*. Bilbao: Editorial de la Universidad del País Vasco.

Fecha de recepción: 02/06/2015
Fecha de aceptación: 13/10/2015

Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*

Regina Soriano - Rivera
Pontificia Universidad Católica del Perú
rsoriano@pucp.edu.pe

A partir de una revisión bibliográfica, se describirán los conceptos y enfoques planteados por diversos autores, los mismos que permitirán acercarse a la comprensión de este complejo tema que implica muchos retos organizacionales desde un punto de vista sistémico. El artículo se iniciará con el análisis de dos enfoques centrales que se persiguen en la gestión: el pensamiento sistémico y la generación de valor. Enseguida, se definirá el concepto de proceso estratégico para luego abordar la gestión del cambio, los tipos de cambio, sus elementos y algunos modelos propuestos por otros autores. Finalmente, se ofrecerá un marco metodológico o modelo de gestión del cambio que pretende servir de guía o parámetro general susceptible de ser implementado, que sea lo suficientemente integrador y al mismo tiempo flexible, capaz de ser adaptado a la complejidad particular de cualquier organización.

Palabras clave: gestión del cambio; modelo de cambio; pensamiento sistémico; generación de valor; proceso estratégico

Change Management: a Methodological Proposal from the Strategic Process

Starting with a literature review, the description of concepts and approaches raised by different authors will be exposed, concepts which in turn will allow the reader to gain some understanding of this complex theme that implies many organizational challenges from a systemic point of view. The first issue to be addressed is the analysis of two main approaches that are sought in management: systemic thinking and generation of value. Then, the concept of strategic process will be defined so as to later address change management, types of change, its elements and some models proposed by other authors. Finally, a methodological framework or change management, model will be presented as a guide or general parameter prone to being implemented, it being sufficiently inclusive but at the same time flexible, so that it can be adapted to the particular complexity of any organization.

Key words: change management; change model; systemic thinking; generation of value; strategic process

*La autora resalta y agradece el aporte de Víctor Yockteng, quien se desempeñó como su director de consultoría y le transmitió sus conocimientos y experiencia en Gestión del Cambio, los mismos que han sido recogidos para plantear el modelo materia de este artículo; así como a Aída Velez, Gerente Nacional de Gestión Humana de Olímpica S.A., por la autorización del uso de la información de la Gestión del Cambio implementada en el Proyecto Gacela que se presenta en el Caso de Aplicación.

1. Antecedentes y objetivo

Diversos autores abordan el tema de la gestión del cambio como una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica (Daft 2011; David 2013; Johnson, Scholes y Whittington 2006). Algunos lo abordan de manera superficial; otros, con profundidad (Duck 2000; Kotter 2000). Algunos definen los tipos de cambios (Daft 2011; Quinn y Voyer 1997; Tushman, Newman y Romanelli 1997), su necesidad (Taylor y Morgan 2014), los enfoques de abordajes (Barroso Rodríguez y Delgado Fernández, 2007; Sandoval 2014), las competencias que se requieren (Society for Humman Resource Management 2007), sus elementos (Blázquez Manzano 2013), los factores que influyen en él o su envergadura. Otros plantean recomendaciones para el cambio exitoso (Ferrazzi 2014; Getttler 2015), señalan los errores que se cometen en el proceso (Aiken y Keller 2009) o por qué la gestión del cambio debería cambiar (Ashkenas 2013), etc. Sin embargo, el lector podría quedarse con algunas dudas respecto a cómo ejecutar la gestión del cambio de manera apropiada y práctica en su organización (Ashkenas 2013).

En ese sentido, el objetivo de este artículo es plantear una propuesta metodológica de la gestión del cambio susceptible de ser implementada desde el proceso estratégico y que permita potenciar el éxito de los procesos de cambio organizacional, desde una perspectiva sistémica y generadora de valor.

2. ¿Para quién y con qué perspectivas?

Para iniciar, es preciso definir quiénes pueden aplicar la gestión del cambio. Si se tiene en cuenta que "las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno" (Daft 2011: 11), entonces ¡todas las organizaciones pueden aplicarla! Las organizaciones multinacionales, las pequeñas empresas familiares, las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales pueden ser susceptibles de pasar por procesos de cambio, por su naturaleza humana (es decir, dado su carácter social), y, por ende, dichos procesos deben ser gestionados apropiadamente. Claro está que la forma de aplicarla será diferente en cada una, dependiendo de sus características únicas.

Respecto a la perspectiva sistémica, es importante señalar que su incorporación en este artículo es crucial dada la necesidad de contar con la visión holística que todo gestor debe tener. "Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos" (Senge 2005: 15). Esta es la primera característica de una organización inteligente y es primordial, ya que:

> Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos (Senge 2005: 15-16).

El pensamiento sistémico es integrador, holístico y completo; permite la visualización de una panorámica que ayuda a comprender que todos los elementos organizacionales (internos y externos) son o pueden ser susceptibles de ser impactados por cualquier decisión y/o acción. Esta perspectiva es fundamental que todo gestor la tenga presente en todo momento, ya que todas las situaciones son capaces de ser analizadas bajo esta ideología; en particular, es importante aplicarla en una situación de cambio.

Otro concepto importante de ser abordado previamente al tema central de la gestión del cambio es la generación de valor. El valor de una empresa usualmente se calcula en términos financieros. "Virtualmente, todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con este proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos" (Gitman 2003: 3). Tradicionalmente, se puede decir que su valor es la capacidad de generar una rentabilidad: "Los accionistas esperan ganar un rendimiento recibiendo dividendos –distribuciones periódicas de utilidades– o realizando ganancias mediante incrementos en el precio de las acciones" (Gitman 2003: 5).

Sin embargo, para algunos autores, las organizaciones generan valor cuando atienden satisfactoriamente a todos sus *stakeholders* (internos: accionistas, directivos y trabajadores; y externos: clientes, proveedores, el gobierno, las comunidades cercanas y la sociedad en general). Según Porter y Kramer, el análisis estratégico debe incluir a todas las fuerzas que intervienen en su modelo de negocio. Este debe ser capaz de "crear el valor compartido y no sólo ganancias *per se*" (2011: 4). Traduciendo su propuesta, estos autores plantean que "las empresas deben tomar el liderazgo para crear negocios y sociedad juntos nuevamente" (2011: 4). Este concepto de valor compartido se enfoca en la "conexión entre el progreso económico y social que desata el crecimiento global de una compañía" (2011: 5). Las empresas pueden generar espacios para desarrollar valor compartido cuando "recrean productos y mercados, redefinen su productividad en la cadena de valor permitiendo el desarrollo local de clusters" (2011: 5).

Por otro lado, Hamel sostiene que el valor se consigue con la innovación estratégica:

> La cuestión parece indudable: en un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza. La innovación estratégica es la capacidad de reconcebir el modelo actual de negocio de forma que cree un nuevo valor para los clientes, deje fuera de juego a los competidores y produzca nueva riqueza para todos los participantes en la empresa. La innovación estratégica es el único camino hacia el éxito para los nuevos operadores, dada su enorme desventaja de recursos, y la única vía para que las empresas consolidadas renueven su apuesta por el éxito. Si redefinimos la medida del éxito empresarial como la participación en la nueva creación de riqueza en el marco de un ámbito genérico de oportunidades (por ejemplo, la energía, el transporte, las comunicaciones, la informática, etc.), la innovación se convierte en un imperativo irrenunciable (2006: 19).

La gestión de la innovación está muy vinculada con la gestión del cambio, ya que, de acuerdo a cómo se innove en la organización (de manera radical o incremental), se podrán plantear estrategias de gestión del cambio que sean más acordes. "El potencial

que tiene una organización para innovar, es decir la habilidad para adoptar o implementar con éxito mejoras graduales o productos nuevos puede diferir sustancialmente de una organización a otra" (Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 1). Los factores que apoyan la capacidad de innovación organizacional son cinco facilitadores de gestión: cultura, estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y gestión de conocimiento; estos favorecen la transformación continua de conocimiento (Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 1). La cultura se considera como un elemento primordial que será la columna vertebral de los otros facilitadores de gestión (Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 1). Por otro lado, el vínculo entre la estrategia y la estructura organizacional es vital como motor de la gestión de la innovación:

> Dado que las empresas crecen, hay una tendencia a añadir capas, cada vez más mecanicistas y de burocracia institucionalizada (Kanter, 1983). Las empresas de alto rendimiento permiten y motivan el comportamiento innovador creando fronteras de negocio permeables ayudando a romper las barreras que separan las funciones, los grupos de productos y los negocios (Ashkenas, 1998; Maira & Thomas, 1998). Cuanto más permeable y orgánica la estructura, mayor será la posibilidad de que las ideas innovadoras surjan (Crossan & Apaydin, 2010) (citado en Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 4).

Es decir, las organizaciones orgánicas son las que favorecen la innovación más que las mecánicas. Las principales dimensiones estructurales de una organización orgánica se caracterizan por presentar un "bajo grado de formalización en términos de especificación de las obligaciones del trabajo y escasa división de actividades a realizar, pocas reglas, comunicación lateral significativa y descentralización en la toma de decisiones" (Claver Cortés, Pertusa Ortega y Molina Azorín 2006: 188); es decir, baja formalización, baja complejidad (poca diferenciación horizontal, vertical o espacial) y baja centralización: estas características hacen más flexible este tipo de organización (Claver Cortés y otros 2006: 190). Por lo tanto, las organizaciones orgánicas generarían más valor.

Por otro lado, otros autores destacan que la generación de valor se logra a través de las ventajas competitivas. Y estas se consiguen cuando la organización aprende:

> Como decía recientemente la revista Fortune: "Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente". Y Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: "La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible". Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje (Senge 2005: 11).

Una definición ampliamente aceptada de ventaja competitiva es la de Michael Porter, quien afirma que es el "valor que una empresa logra crear para sus clientes", la cual requiere de algunas herramientas para crearla y mantenerla, como la *cadena de valor* (permite a los directivos aislar las fuentes de valor que marcan el precio más competitivo,

y los criterios para sustituir un producto o servicio por otro) y las *cinco fuerzas competitivas* (proporcionan un análisis completo de la competitividad en una determinada industria) (Porter 2010). Las fuerzas competitivas revelan las causas de la competencia en la industria, por lo que un estratega que entiende este fenómeno puede detectar las amenazas y oportunidades que se le presentarán en el entorno competitivo y estar mejor preparado para enfrentarlas (Porter 2008: 93).

Otra definición relacionada con la anterior es la de la hipercompetitividad. "Actualmente estamos en un ambiente hipercompetitivo que origina que los entornos sean altamente cambiantes, dinámicos, complejos e impredecibles" (Lloréns Montes, Verdú Jover y García Morales 2006: 393). Para obtener y sostener ventajas competitivas en estas situaciones, se debe tener la habilidad para generar nuevas ventajas, es decir, la capacidad de aprender continua y rápidamente para aprovechar las oportunidades del mercado (LLoréns Montes y otros 2006: 393).

Estos conceptos preliminares son importantes debido a que deben ser una guía para cualquier iniciativa de cambio: la gestión del cambio puede aplicarse a cualquier tipo de organización, el pensamiento sistémico debe predominar en el diseño de las estrategias de gestión del cambio y la generación de valor compartido debe pretenderse como fin último; se genera valor cuando las organizaciones se orientan hacia lo orgánico, innovan y son capaces de sostener y generar nuevas estrategias en escenarios turbulentos.

3. El proceso estratégico

El proceso estratégico (D'Alessio Ipinza 2013: 10) ha sido tratado por diversos autores en los últimos años. Algunos lo conocen como dirección estratégica (Johnson y otros 2006), administración estratégica (David 2013: 5), proceso administrativo (Robbins y De Cenzo 2002: 6) o, incluso, liderazgo estratégico (Hill, Jones y Schilling 2015: 4). Cada uno tiene diferentes particularidades, componentes y términos; y claro, se evidencian elementos comunes.

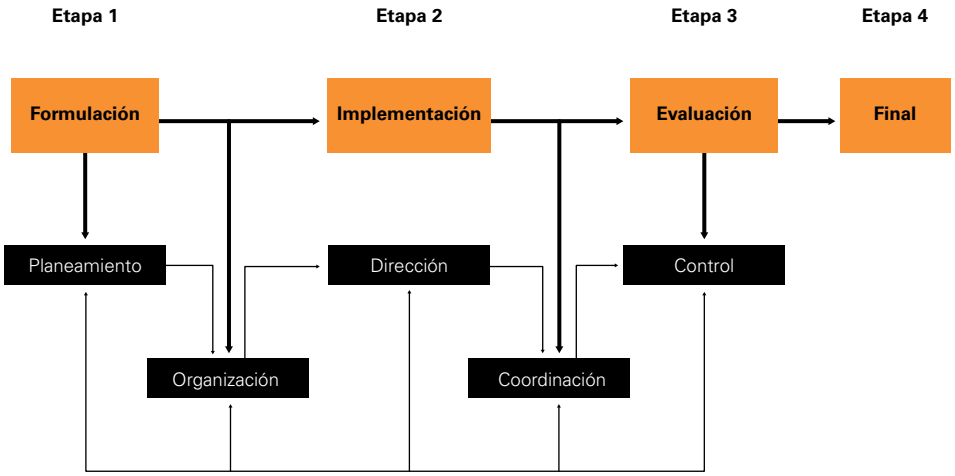
Por ejemplo, la mayor parte de autores identifican con claridad la formulación y la implementación procurando darle una temporalidad en una serie de etapas más o menos definidas (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997: xxi). Esto también lo evidencia Jhonson; sin embargo, define el concepto que engloba estas etapas como dirección estratégica: "La dirección estratégica incluye la *comprensión de la posición estratégica* de una organización, las *elecciones estratégicas* para el futuro y la conversión de la *estrategia en acción*" (Johnson y otros 2006: 16). Para D'Alessio, el proceso estratégico tiene cuatro etapas; la última incluye conclusiones y recomendaciones:

> (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales […]; aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico

se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (D'Alessio Ipinza 2013: 10).

Adicionalmente, D'Alessio considera las cinco actividades administrativas (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) descritas por Henry Fayol al inicio del siglo XX (citado en Robbins y De Cenzo 2002: 6) en las etapas del proceso estratégico. Esto puede verse en la siguiente figura:

Figura 1: Etapas del proceso estratégico



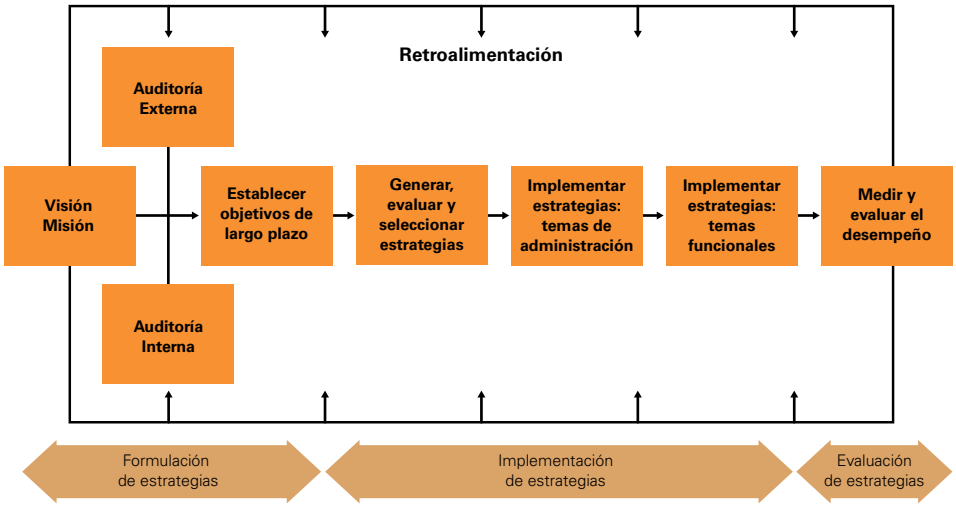
Fuente: D'Alessio Ipinza (2013:15)

Cabe precisar que en la década de 1950 se empleaban las palabras *planificar*, *organizar*, *integrar al personal*, *dirigir* y *controlar*, sin embargo, hoy en día, los procesos administrativos "se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar" (Robbins y De Cenzo 2002: 6).

Las tres primeras etapas que refiere D'Alessio son las mismas que considera David; sin embargo, este autor las considera en el concepto de administración estratégica: "La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos" (David 2013: 5). Según David, en la primera se definen la visión y misión de la organización, se realiza el diagnóstico interno y externo, y se definen los objetivos de largo plazo y estrategias. En la etapa de implementación se ejecuta lo formulado a través de la determinación de temas administrativos (objetivos anuales, políticas, asignación de recursos, administración del conflicto, alineación con la estructura, desempeño y remuneración, administración de la resistencia al cambio, cultura de apoyo a la estrategia, operaciones y recursos humanos) y funcionales (*marketing*, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial). Finalmente, en la etapa de evaluación estratégica, se miden los resultados y se retroalimenta el proceso de gestión estratégica (David 2013: 5-14).

Este proceso puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 2: Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Adaptado de David (2013: 14)

Como puede verse, el proceso estratégico es referido por los autores de diferente forma; sin embargo, incluyen de manera implícita el término *estrategia*. Según Porter, "la estrategia es lo que hará diferente a una organización, en particular brindando una ventaja competitiva […], es encontrar una forma diferente de competir creando valor para el cliente, lo cual le permite a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior […], es hallar un lugar distintivo para que la organización dé valor…" (Porter 2012). Por otro lado, también se le considera como "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas" (Johnson y otros 2006: 10). David considera que las estrategias "son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo […] son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa" (David 2013: 11). También se le considera como "[…] el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía" (Hill y otros 2015: 3) y "conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva" (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015: 4).

En este punto se resalta nuevamente el concepto de ventaja competitiva visto en la sección anterior, relacionándolo particularmente con los cambios y las capacidades de las organizaciones para adaptarse a ellos. "Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva" (David 2013: 8). Lo común es que una organización mantenga su ventaja competitiva por un tiempo, ya que sus rivales buscarán imitarla y minarla; en ese sentido, "no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una empresa debe esforzarse

para alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante: 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores" (David 2013: 9). En ese sentido, Hitt y otros complementan:

> Una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia. Además, las compañías deben tener presente que ninguna ventaja competitiva es permanente. La velocidad con la que los competidores adquieran las habilidades necesarias para replicar los beneficios de la estrategia de la empresa que crea valor determina el tiempo que durará su ventaja competitiva (2015: 5).

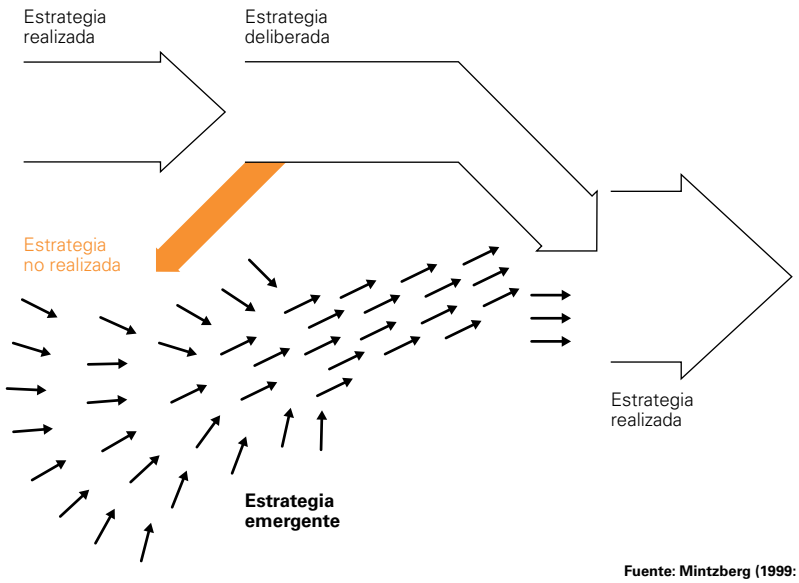
Por eso, es importante que las organizaciones desarrollen las capacidades de adaptarse y de ser efectivas en sus procesos de formulación, implementación y control. Con esto se fortalece el sostenimiento de su ventaja competitiva.

Por otro lado, en su libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg presenta diez escuelas de pensamiento para la formulación de la estrategia, en la que cada una sostiene un punto de vista sobre el proceso estratégico (1999: 5):

1. La escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.
2. La escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.
3. La escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.
4. La escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.
5. La escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.
6. La escuela del aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
7. La escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación.
8. La escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo.
9. La escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
10. La escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación.

Es decir que, dependiendo del enfoque o escuela de pensamiento, la estrategia y su formulación tendrán un matiz particular. Por ejemplo, en la escuela de aprendizaje, Mintzberg señala que la estrategia se formula a través de un proceso emergente en el que los estrategas, responsables del éxito o fracaso de una organización, aprenden a proceder con el tiempo (1999: 274). Este proceso dinámico puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 3: Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: Mintzberg (1999: 12)

En ese proceso de aprendizaje, la estrategia deseada podría descartarse por alguna razón interna o externa y podrían surgir nuevas estrategias (emergentes) las cuales finalmente serán las realizadas. Este proceso dinámico puede plantear retos desde el punto de vista de la gestión del cambio para dar soporte a la ejecución de dicha estrategia.

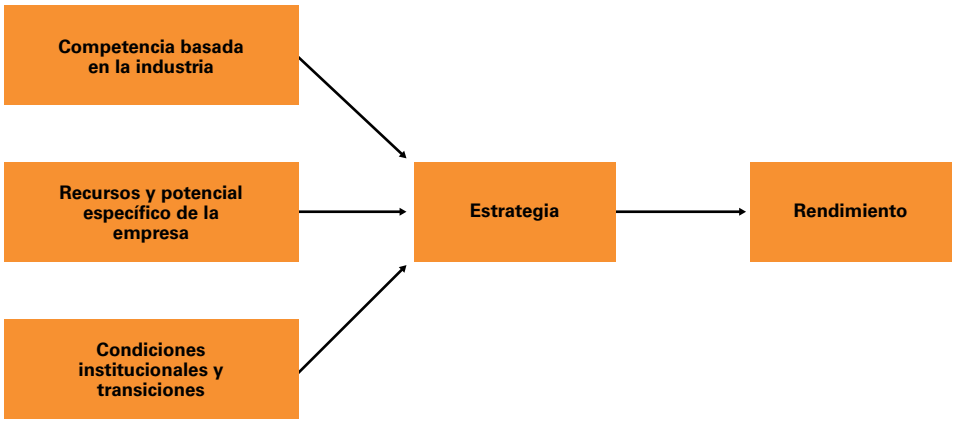
Otro enfoque que ayuda a comprender el vínculo entre el proceso estratégico y la gestión del cambio es la visión estratégica basada en recursos (Hart 1995; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984) que sostiene que las ventajas competitivas dependen de la correspondencia entre las capacidades organizacionales (internas) y las circunstancias cambiantes (externas) (Hart 1995). Las primeras se forjan a través de los recursos valiosos e insustituibles de la organización que forman características clave que son específicas de la organización, son socialmente complejos y tácitos; esta base permite el desarrollo de ciertas capacidades como la tecnología, diseño, compras, producción, distribución y servicio, con las cuales se logra la ventaja competitiva que puede destacarse por la estrategia de costo o diferenciación buscando ser la primera opción de compra para sus clientes, lo que garantiza sus ingresos en el corto, mediano y largo plazo (Hart 1995). Esta visión requiere un proceso estratégico que apoye a la organización de tal forma que evite que su ventaja competitiva sea copiada o esta quede obsoleta (Hart 1995).

Hart sostiene que tales recursos son invisibles y se basan en el aprendizaje práctico acumulado por la experiencia y refinado con la práctica (1995). Peteraf destaca cuatro elementos que permiten el logro de ventajas competitivas: la hererogeneidad de los recursos, los límites posteriores a la competencia, la movilidad imperfecta de los recursos y los límites previos a la competencia (1993). La heterogeneidad de los recursos organizacionales hace referencia a la diferencia que debe existir con aquellas otras organizaciones de la industria. Por otro lado, se debe recordar que los recursos pueden considerarse como una fortaleza o debilidad: pueden ser tangibles o intangibles organizacionales como la marca,

el conocimiento, la tecnología, el personal, las máquinas, etc.; en general, lo importante es encontrar en qué circunstancias estos proporcionarán ventajas, expresadas en altos rendimientos, por periodos de tiempo prolongados (Wernerfelt 1984). Así, la formulación debe tener en cuenta los recursos organizacionales y la gestión del cambio también.

En línea con la visión basada en los recursos, Peng desarrolló el "trípode de la estrategia" que incluye tres perspectivas que permiten la creación de una estrategia que logre rendimientos mayores (Peng 2010):

Figura 4: El trípode de la estrategia (tres perspectivas líderes en estrategia)



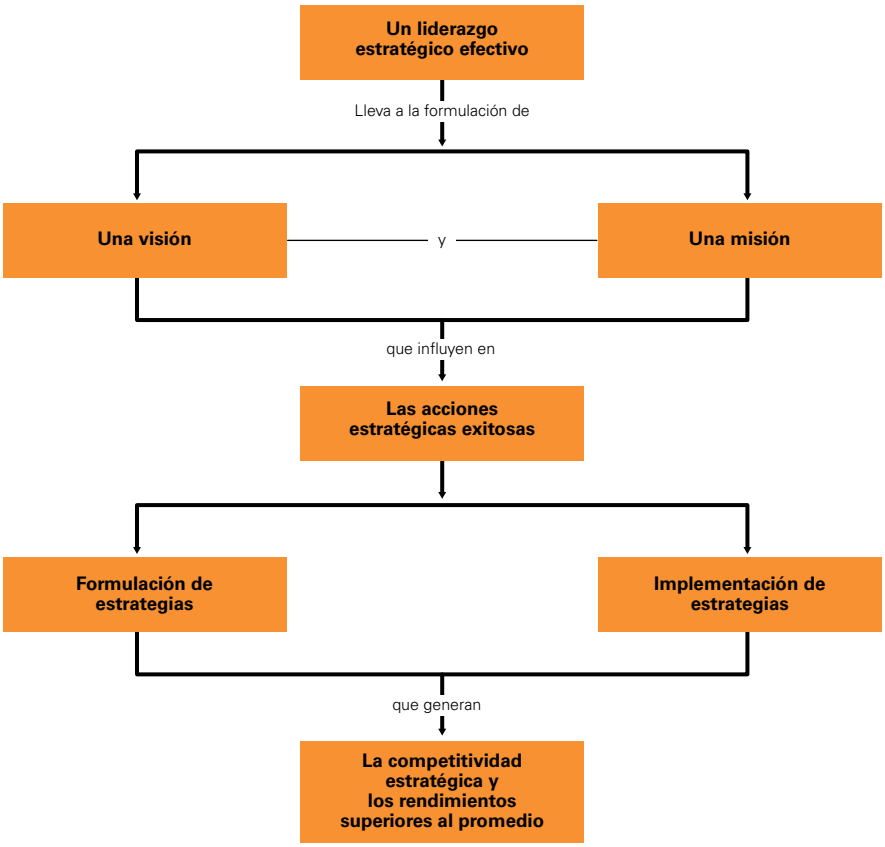
Fuente: Peng (2010: 15)

La visión basada en la industria indica que la estrategia debe examinar las cinco fuerzas competitivas de la industria (rivalidad entre compañías, amenaza de potenciales competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes y la amenaza de sustitutos) y asegurar una posición menos vulnerable en relación con estos cinco elementos, concentrándose en las oportunidades y amenazas (Peng 2010: 15), mientras que la visión basada en los recursos se centra en las fortalezas y debilidades de la organización sosteniendo que las capacidades específicas de estas son las que diferencian a aquellas que son exitosas de las que fracasan (Peng 2010: 15). Por otro lado, "la visión basada en las instituciones alega que las fuerzas institucionales también proporcionan una respuesta a las diferencias en el desempeño de la firma" (Peng 2010: 16). Peng sostiene que las organizaciones deben "pensar globalmente y actuar localmente de manera simultánea. Es difícil imaginar que las firmas que no hacen su 'tarea' de conocer las diferentes reglas del juego informales y formales en los mercados extranjeros, emergerán como ganadoras en el mercado global" (2010: 16-17). Con estas últimas referencias se evidencia la necesidad de tener en cuenta no solo las dimensiones internas y externas en el proceso estratégico, sino la visión institucional que deben tener las organizaciones en la generación de estrategias que permitan generar una ventaja competitiva y así generar valor también.

Por otro lado, Hill y otros entienden el liderazgo estratégico "como la forma más efectiva de manejar el proceso de creación de estrategias de una compañía para generar una ventaja competitiva" (2015: 4). Los gestores siguen este proceso para escoger e im-

plementar las estrategias que les permitan lograr sus ventajas competitivas y un desempeño superior: "La formulación de estrategias se refiere a la tarea de escoger estrategias, mientras que implementar las estrategias, se refiere a la tarea de ponerlas en práctica, lo cual supone diseñar, entregar y sostener productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una compañía, sus sistemas de control, su cultura" (Hill y otros 2015: 4). Este proceso puede verse a continuación:

Figura 5: El liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica



Fuente: Hitt y otros (2015: 371)

"El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de anticipar, tener una visión, mantener la flexibilidad y atribuir facultades a otros con el propósito de crear cambios estratégicos conforme se necesiten" (Hitt y otros 2015: 371). Esta capacidad es determinante para la formulación de una visión y misión que influyen en acciones estratégicas exitosas, integrando la formulación e implementación de estrategias, en busca del logro de la competitividad y rendimiento superior. "El liderazgo estratégico es multifuncional por naturaleza e implica administrar por medio de otros, administrar una organización completa y no una subunidad funcional, así como manejar el cambio que no cesa de incrementar en la economía global" (Hitt y otros 2015: 371). Los líderes estratégicos, siguiendo a los mismos autores, deben "aprender a influir en forma efectiva en la conducta humana, muchas veces en entornos inciertos" (2015: 371). Adicionalmente, los líderes estratégicos deben tener

la capacidad para atraer y administrar el capital humano y deben apoyar el entorno en el cual se desempeñan sus *stakeholders* (2015: 372). "La responsabilidad principal de un líder estratégico efectivo está en la cima, en particular en el CEO [...]. El liderazgo estratégico es una forma compleja y fundamental de liderazgo. Cuando no hay líderes estratégicos efectivos no es posible formular ni implementar estrategias que sirvan para tener rendimientos superiores al promedio" (Hitt y otros 2015: 372).

En adelante, se usará el término *proceso estratégico* en referencia a la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan que la organización logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estos planteamientos permitirán definir un modelo de gestión del cambio centrado en planificar (definir objetivos, estrategias, etc.), organizar (dimensiones estructurales), dirigir (considerando los temas administrativos y funcionales planteados por David) y controlar (evaluando todas las etapas secuenciales de manera permanente) de forma sistémica y generando valor compartido, teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje que implica el desarrollo de estrategias emergentes, la visión basada en recursos, en la competencia basada en la industria (elementos externos) y en las condiciones institucionales. Adicionalmente, se complementará este concepto con la retroalimentación y seguimiento, y, por supuesto, el liderazgo estratégico será necesario en este proceso.

4. ¿Qué es la gestión del cambio?

En el contexto del proceso estratégico, muchos autores sugieren que la gestión del cambio es como una respuesta a dificultades en el proceso de cambio de estrategia: "El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía" (Hitt y otros 2015: 371). Johnson y otros señalan que hay un "supuesto implícito sobre la tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio" entre los individuos de una organización (2006: 502). Las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo cual suele marcar la pauta de una "desviación estratégica" (2006: 502). Es en la segunda etapa, la de implementación de estrategias, donde David hace énfasis en la necesidad de administrar el cambio:

> Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (David 2013: 234).

Johnson y otros indican que el cambio estratégico se produce de arriba abajo; "los altos directivos deciden la estrategia, planifican cómo se va a llevar a la práctica y, después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios" (2006: 502). Sin embargo, también

destacan el rol de los directivos intermedios y de sus subordinados en la gestión del cambio. Adicionalmente, estos autores ponen en evidencia la necesidad de un plan que vincule el cambio estratégico con las operaciones:

> Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Esto pone énfasis en la importancia de traducir el cambio estratégico en planes de recursos detallados, tareas clave, y en la forma en que se dirige la organización a través de procesos de control, pero también de cómo se comunica el cambio a través de las actividades cotidianas de la organización (Johnson y otros 2006: 502).

Para Daft (2011) el cambio es impulsado por las fuerzas del entorno:

> Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones (2011: 412).

Daft hace énfasis en que el cambio ya no es más gradual y poco frecuente. Hoy en día este plantea cada vez más retos, ya que se da de manera constante y solo las empresas que desarrollen pasión por crear cambios tendrán éxito en sus industrias (2011). Es así que la gestión del cambio se vuelve una necesidad también por los retos intrínsecos que plantea a las organizaciones:

> Aunque las circunstancias concretas de cada empresa son la razón de algunos de los problemas, las dificultades generales comparten, al menos, una raíz común: los directivos y los empleados tienen una opinión muy diferente del cambio. Ambos grupos saben que la visión y el liderazgo son el motor del éxito de un cambio, pero son muy pocos los líderes que saben de qué forma se comprometen las personas con el cambio para hacer que éste sea posible. Los directivos de alto nivel ven el cambio como una oportunidad de reforzar la empresa mediante la coordinación de las operaciones con la estrategia, de asumir nuevos retos y riesgos profesionales y de progresar en su carrera. Sin embargo, para muchos empleados entre los que hay que incluir a los directivos de rango intermedio, el cambio no es algo buscado, ni bienvenido. Crea trastornos y es inoportuno, trastoca el equilibrio (Strebel 2000: 177).

La necesidad de gestionar el cambio surge como aporte para cerrar estas brechas que pueden existir entre la formulación e implementación estratégica y también para minimizar las resistencias que puedan surgir y que pueden expresarse de diversas formas.

Para David, la resistencias constituyen la mayor amenaza para el éxito en la implementación estratégica (2013). La resistencia puede verse en las organizaciones como "saboteo a las máquinas de producción, ausentismo, acusaciones o quejas infundadas e indisposición a cooperar" (David 2013: 234). Usualmente, esta resistencia se debe a que las personas no entienden lo que está pasando o por qué se están produciendo los cambios. En esta parte se va intuyendo una necesidad de gestionar las comunicaciones. "Los empleados quizá sólo necesiten información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un clima organizacional propicio para el cambio [...]. La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación" (David 2013: 234).

5. Fuerzas, tipos, elementos y modelos de cambio

Según Daft, pueden haber varios tipos de cambios en las organizaciones a propósito de las fuerzas que ocurran en su entorno externo (oportunidades o amenazas, que tienen su origen en los cambios globales, de la competencia y de los diversos mercados donde la organización se desenvuelve): cambio en la estructura, cambio estratégico, cambio en la cultura, administración bien informada, planeación de los recursos empresariales, programas de calidad, fusiones, *joint ventures*, consorcios, organizaciones horizontales, equipos, redes, nuevas tecnologías y productos, nuevos procesos de negocio, *e-business* y organizaciones que aprenden (2011: 413). Estas fuerzas impulsoras, así como los tipos de cambio que pueden generar, pueden verse en la siguiente figura:

Figura 6: Fuerzas que impulsan la necesidad de un importante cambio organizacional

Fuente: Daft (2011: 413)

Daft resume los tipos de cambio en cuatro: cambios en la tecnología, que pueden ser modificaciones en el proceso de producción o en su base de conocimiento; cambios en el producto y servicio, que pueden incluir adaptaciones, mejoras o líneas nuevas; cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la supervisión y administración de la organización; y cambios en la cultura, por ejemplo la transformación de los valores, actitudes, conductas, entre otros (2011: 413-414).

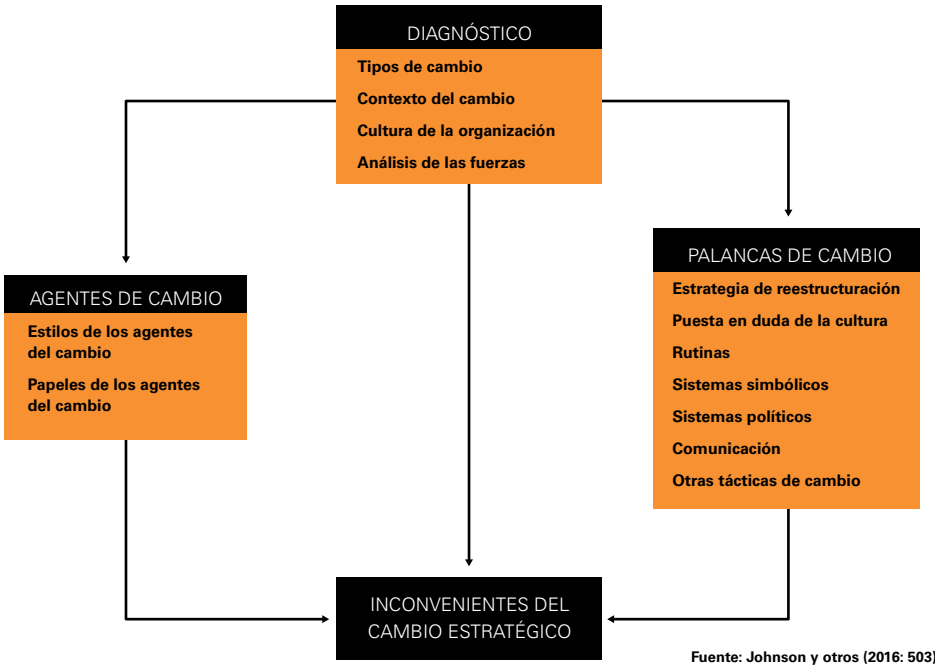
Otra perspectiva que permite un acercamiento a la tipología de cambio es la planteada por Quinn y Voyer (1997) en el contexto de la formulación estratégica: el incrementalismo lógico. "Los procesos de los cambios estratégicos suelen ser fragmentados, evolutivos e intuitivos. La estrategia real evoluciona conforme las decisiones internas y los hechos externos fluyen juntos y crean un consenso nuevo, compartido en general, para la acción" (1997: 139). De un resumen de los resultados de un estudio sobre los procesos de cambio que presentan los autores, se puede resaltar que "las estrategias efectivas suelen surgir en forma incremental, de acuerdo con las oportunidades, como subsistemas de la actividad de la organización (por ejemplo, adquisiciones, despojos, reorganizaciones grandes, incluso planes formales) y se entremezclan dentro de un patrón coherente" (Quinn y Voyer 1997: 140), resaltando el carácter evolutivo e intuitivo del cambio impulsado por la generación de las estrategias, evidenciándose la escuela de aprendizaje de Mintzberg (1999: 5). Asimismo, indican que "la lógica que sustenta el proceso es tan sólida que podría ser el mejor enfoque que se pueda recomendar para la creación de estrategias en compañías grandes" (Quinn y Voyer 1997: 140). Es de esta forma que acuñan el término *incrementalismo lógico* haciendo referencia a una "técnica administrativa activa, efectiva y con un propósito, que sirve para integrar y perfeccionar los aspectos analíticos y conductuales de la creación de estrategias" (Quinn y Voyer 1997: 140).

En este contexto, Quinn y Voyer señalan que existen cambios débiles, es decir, pocos "se prestan para hacer modelos cuantitativos y análisis financieros" (1997: 140). Algunos de ellos son el diseño de la estructura de una organización, el estilo de gestión, las relaciones externas de la empresa, su capacidad de innovar, las consecuencias del crecimiento organizacional en la motivación de los empleados, los cambios de valores y expectativas, y los cambios en la tecnología (1997: 140).

Siguiendo la tipología de cambios, para Tushman, Newman y Romanelli (1997) existen los cambios convergentes que suelen ser incrementales; sin embargo, también hay cambios que rompen con la estructura: "El cambio incremental es compatible con la estructura existente de una empresa y es reforzado durante un periodo de dos años. En contraste, el cambio que rompe la estructura es abrupto, doloroso para los particulares y, con frecuencia, resistido por la vieja guardia" (1997: 419). Probablemente, por su naturaleza, estos últimos requerirán de una gestión del cambio de mayor envergadura.

Por otro lado, para Johnson y otros los elementos clave para la gestión del cambio estratégico son el diagnóstico de la situación de cambio, los agentes de cambio, las palancas de cambio y los inconvenientes que se pudieran presentar en el proceso de cambio (2006: 503).

Figura 7: Elementos clave para la gestión del cambio estratégico



Fuente: Johnson y otros (2016: 503)

Más adelante, se verá cómo gran parte de estos conceptos se incorporarán en el modelo propuesto. A continuación, se desarrollarán los elementos planteados en la figura previa. El diagnóstico de la situación de cambio hace referencia a la necesidad de comprender por qué es necesario que el cambio ocurra, así como también la base estratégica y su ventaja competitiva, la misma que tiene su origen en el propósito estratégico de la organización, las direcciones y métodos de desarrollo de la estrategia, y los cambios generados en las estructuras, procesos, relaciones, recursos y actividades necesarios para que la nueva estrategia se ponga en práctica (Johnson y otros 2006: 504-513).

Los agentes de cambio hacen referencia al rol que desempeñan las personas para gestionar el cambio, cómo lo hacen (estilos: educar y comunicar, colaborar y participar, intervenir, dirigir y coaccionar) y los papeles que deben tener los líderes del proceso, los directivos intermedios, los terceros (asesores) y los externos interesados (Johnson y otros 2006: 513-521).

Las palancas de cambio muchas veces pueden ser elementos de la cultura y pueden ayudar a proteger la forma actual de hacer las cosas (barreras del cambio) o contribuir para cambiarlas (facilitadores del cambio). Algunas palancas pueden ser: la reestructuración, que apunta a un cambio rápido con énfasis en la reducción de costos y/o generación de ingresos; la mentalidad, que puede poner en duda los actuales paradigmas, aprendiendo a cuestionar lo que se da por sentado; las rutinas o formas en las que se hacen las cosas,

que pueden convertirse en bloqueos al cambio; los procesos simbólicos, que pueden estar representados por objetos, acontecimientos, actos o personas; los sistemas políticos, cuando es necesario comprender la estructura de poderes en la organización, los grupos interesados y aquellos que se oponen al cambio, las alianzas y redes, entre otros; los estilos de comunicación, es decir sus medios, participación, retroalimentación, aspectos emocionales, etc.; y evaluar otras tácticas de cambio, como la oportunidad para promocionar el cambio, la planificación de pérdidas de puesto de trabajo (si fuera el caso) y/o estimular el logro de éxitos tempranos, entre otros (Johnson y otros 2006: 521-536).

Finalmente, los autores indican que "un exhaustivo estudio de Lloyd Harris y Emannuel Ogbonna identifica una serie de resultados involuntarios de los programas de cambio" (citado en Johnson y otros 2006: 536), tales como: la ritualización del cambio, siendo considerado como un ritual sin significado; los procesos de cambios "secuestrados", refieriéndose al uso del cambio para otros fines; la erosión, cuando hay muchas dificultades que minan el proceso de cambio; la reinvención, cuando el cambio se reinterpreta teniendo en cuenta la cultura previa; el cuestionamiento o falta de credibilidad de los defensores del cambio, porque no tienen en cuenta las necesidades de los interesados; la falta de atención a los símbolos del cambio; los esfuerzos sin coordinar y sin controlar, los cuales producen incoherencias; y el cumplimiento falso, en el que las personas aparentan asumir los cambios (Johnson y otros 2006: 536-538).

Teniendo en cuenta lo previamente desarrollado, es oportuno indicar que existen muchas propuestas que ayudan a entender cómo abordar la gestión del cambio en las organizaciones. Sin embargo, algunas son más complejas que otras, o más o menos aplicables a las diversas realidades organizacionales. A continuación, se describirán algunas que serán útiles para el modelo planteado en este artículo.

5.1. Estrategia de cambio forzado, estrategia de cambio educativo y estrategia de cambio racional o egoísta

David sostiene que estas tres estrategias son las más usadas. La estrategia de cambio forzado se basa en la autoridad. Consiste en dar órdenes y hacerlas cumplir. "Esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero adolece de bajo nivel de compromiso y alta resistencia" (2013: 234). La resistencia de cambio educativo consiste en informar a las personas sobre la necesidad de cambio. "La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implementación se vuelve lenta y difícil" (2013: 235). La tercera estrategia, de cambio racional o egoísta, se basa en el convencimiento que se genera en los individuos respecto a que el cambio los beneficiará personalmente. Cuando esto funciona, la implementación estratégica puede ser "relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez será en beneficio de todos" (2013: 235).

Según Duncan, la estrategia de cambio racional o egoísta, la más recomendada, se caracteriza por cuatro etapas:

> En la primera [etapa], se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los talleres de la transición; la participación permite que todos expresen sus opiniones, se sientan parte del proceso de cambio y que identifiquen sus

propios intereses en relación con el cambio recomendado. En la segunda, se requiere cierta motivación o incentivo para el cambio; el egoísmo puede ser el motivador más importante. En la tercera etapa, la comunicación es necesaria de manera que la gente pueda comprender la finalidad de los cambios. Dar y recibir retroalimentación es el cuarto paso: todos disfrutan saber cómo van las cosas y cuánto se ha progresado (citado en David 2013: 235).

David complementa esta metodología indicando que el cambio es algo común en las organizaciones; lo que varía con el tiempo es su velocidad, magnitud y dirección, de acuerdo con la industria y al tipo de organización. "Los estrategas deben esforzarse en crear un ambiente laboral en el que se reconozca el cambio como necesario y benéfico, de manera que las personas puedan adaptarse con mayor facilidad a él" (2013: 235). El proceso de cambio puede presentar menos resistencias cuando se involucra a los individuos afectados en la decisión de cambio, así como en las decisiones de cómo implementarlo. También se sugiere incluirlos en talleres de capacitación y desarrollo, y comunicar de manera efectiva la necesidad de cambiar. Finalmente, David señala que las organizaciones exitosas deben anticiparse a los cambios antes que reaccionar ante ellos (2013).

El enfoque de David resulta interesante en términos de que las personas cambiarán porque les resulta conveniente: se involucra al sujeto de cambio en el proceso y se le mantiene informado y retroalimentado. Adicionalmente, se rescata que con estas consideraciones se presentarán menos resistencias.

5.2. Incrementalismo lógico

Quinn y Voyer plantean que los gestores suelen recurrir a un proceso de aprendizaje flexible y experimental cuando administran cambios complejos en las estrategias. El modelo que sugieren a partir del concepto del incrementalismo lógico contempla las siguientes acciones y/o características: los gerentes, al tener acceso a fuentes de información internas y externas, pueden y deben ser capaces de preveer las necesidades de cambio antes que los sistemas formales de información lo sugieran; también deben estimular psicológicamente a las personas para generar procesos de cambio y darles señales de credibilidad respecto a esa intención para generar confianza (1997: 143).

Los gestores también deben ser capaces de generar espacios y tiempos para "despertar la conciencia de la organización" (Quinn y Voyer 1997: 143) que sirva para la promoción de la discusión en la organización que ayude a encontrar soluciones nuevas y tener más y mejor información para la toma de decisiones.

Otra consideración del modelo incluye la contemplación de planes operativos, cambios de tácticas o programas cortos, ya que estos suelen tener niveles de resistencia menores en comparación con los cambios estratégicos, por lo que se sugieren para incrementar el éxito del proceso de cambio. También se incluye la ampliación del apoyo político a través de los líderes de las diversas áreas, grupos o comités con el propósito de conseguir aliados de soporte al cambio; esto ayuda a crear consenso, mejora la calidad de las decisiones y se promueve el apoyo e innovación, sobre todo cuando los resultados son adversos (Quinn y Voyer 1997: 143).

Otro punto importante es que se debe evitar prescindir de los gerentes que representen alguna oposición al proceso de cambio, a menos que sea estrictamente necesario, ya que su experiencia es importante y podría requerirse; de ser necesario, se debe superar su oposición de preferencia por persuasión, democracia, neutralización y/o llevarlos hacia puestos que no sean críticos y/o con menos influencia para que no afecten en el proceso de cambio. En el caso en que los ejecutivos sean muy intransigentes, es probable que la mejor opción sea sugerirles que abandonen la organización (Quinn y Voyer 1997: 144).

La flexibilidad es crucial para enfrentarse a los imprevistos que puedan surgir. Para ser flexibles y poder responder oportunamente, es necesario el estudio de todos los elementos que permitan la adecuada planificación de las contingencias. Los planes preformulados a veces no pueden usarse debido a que los factores ahí presentes pudieran no expresarse en la realidad empresarial (Quinn y Voyer 1997).

La espera paciente es también un ingrediente que considera el incrementalismo lógico. Esperar una circunstancia o una oportunidad puede ser crucial para el éxito del proceso de cambio. Quinn y Voyer sugieren que los gestores no se comprometan con una solución específica, sino, más bien, que promuevan la capacidad creativa de la organización. Se sugiere la promoción de proyectos pequeños que ayude "para probar opciones, crear habilidades o lograr el compromiso con varias opciones posibles" (Quinn y Voyer 1997: 144). Los gestores deben proporcionar metas amplias, un clima organizacional favorable, apoyo flexible de recursos sin hacer notar públicamente su compromiso. Esta acción mitiga la atención que el personal le pueda dar a un determinado proyecto y su identificación con él. Otra opción que plantean los autores es incitar alternativas positivas, ir en contra de aquellas que consideren negativas o eliminar las menos ventajosas (Quinn y Voyer 1997: 144).

En algún punto del proceso, se debe centrar el enfoque. Este momento se alcanza cuando, finalmente, se ha llegado a un consenso en la organización, cuando se cuenta con toda la información que se requiere. Ese es el punto en el que los líderes deben hacer uso de su prestigio o poder. "Saber cuándo cristalizar los puntos de vista y cuándo mantener opciones abiertas es un verdadero arte de la administración de estrategias" (Quinn y Voyer 1997: 144). Una vez que se llega a este punto y se ha logrado la aceptación del cambio, es necesario formalizar el compromiso con él. Enseguida, se anuncia la decisión públicamente, se plantea el proyecto, se asignan presupuestos, sistemas de control, etc., y cómo todo este proceso de cambio contribuirá con los objetivos estratégicos planteados (Quinn y Voyer 1997: 144).

El modelo del incrementalismo lógico no termina. Quinn y Voyer indican que es un proceso dinámico, ya que siempre surgirá una nueva estrategia que puede presentar más o menos niveles de resistencia. Los gestores deben tener la capacidad de estimular nuevamente la generación de cambios en la cúspide de la organización a fin de conservar la capacidad de adaptación que debe tener toda organización. Esta actividad es desgastante, pero indispensable para la oganización (1997).

Finalmente, estos autores señalan que todo este proceso no es lineal. Los pasos descritos previamente responden a una secuencia en la creación de una estrategia; sin embargo, las etapas normalmente no son secuenciales. El proceso es tan continuo y permanente, indican, que, incluso a veces, puede resultar complicado darse cuenta cuando se toma una decisión específica (1997: 145).

Estos autores rescatan el hecho de que la organización debe estar atenta a lo que pasa en su contexto y debe fomentar la introducción permanente de iniciativas de cambio, de nuevas formas de hacer las cosas; también deben elaborar planes operativos de corto plazo, ya que estos tienen un nivel de resistencia menor; debe ser flexible y paciente y ser capaz de detectar la oportunidad del cambio, sin perder de vista que este es móvil y permanente.

5.3. Los ocho pasos de la gestión del cambio de arriba abajo

John Kotter publicó en 1995 un artículo en la *Harvard Business Review* sobre los problemas del cambio estratégico radical en el que atribuía a los altos ejecutivos la falta de identificación de la "secuencia necesaria para dirigir estos cambios" (citado en Johnson y otros 2006: 539). Los ocho pasos que propuso son (Johnson y otros 2006: 539):

1. Crear el sentido de urgencia a partir de las realidades competitivas y del mercado, con una clara discusión sobre las crisis potenciales o las principales oportunidades.
2. Crear una poderosa coalición directriz: es probable que incluya a altos ejecutivos, pero también a otras partes interesadas clave; y animar a este grupo a que colabore como un equipo.
3. Crear una clara visión para dirigir el esfuerzo del cambio y desarrollar claras estrategias para conseguirlo.
4. Comunicar la visión, utilizando múltiples vehículos, y asegurarse de que el comportamiento de la coalición directriz sea acorde con la visión.
5. Delegar poder a otros para que actúen en función de la visión: que supriman los obstáculos del cambio, que cambien los sistemas o estructuras que minan la visión, y que fomenten la aceptación de riesgos y de ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. Planificar y crear ventajas a corto plazo: la transformación estratégica puede llevar años, pero la gente tiene que ver resultados rápidamente.
7. Consolidar las mejoras y avanzar en los cambios: cuando se ha logrado la credibilidad del cambio hay que cambiar más estructuras, sistemas y políticas y promocionar a los que aplican la visión y reforzar el proceso de cambio.
8. Institucionalizar los nuevos planteamientos: a medida que se produce el cambio y se asienta, hay que demostrar que ha ayudado a mejorar el rendimiento y garantizar que la próxima generación de altos directivos personifique esta visión.

Balogun y Johnson "ponen en duda el grado en que los altos directivos pueden gestionar realmente el cambio siguiendo un planteamiento de arriba abajo […]. Concluyen que, aunque la alta dirección creía que estaba dejando clara cuál era la estrategia pretendida, el cambio se produjo realmente de la siguiente manera" (citado en Johnson y otros 2006: 539): los directivos intermedios interpretaron las iniciativas de cambio según sus modelos, responsabilidades, conversaciones y rumores, mientras que los altos directivos estaban alejados, lo cual impidió que estos influyan en los primeros y que creen cambios distintos a cómo se han dictado desde la cúpula organizacional. Por esto, los autores recomiendan tener claro que la visión se interpretará de distintas maneras, que los directores

intermedios tendrán su interpretación, que se supervisen los resultados del cambio, que se atiendan las iniciativas de cambio de los niveles inferiores y que hay que estar preparados para un ajuste de la intención estratégica (citado en Johnson y otros 2006: 539).

El modelo planteado por Kotter ha sido recogido por varios autores durante años. Los pasos que plantea son altamente relevantes. Particularmente se considera que en la delegación de poder para el cambio se resalta el rol de los agentes del cambio ya que ellos pueden apoyar en el acortamiento de la brecha que puede existir entre los altos directivos, los directivos intermedios y los demás miembros de la organización.

5.4. La gestión del cambio desde la gestión de proyectos

Otros autores consideran que la gestión del cambio puede hacerse bajo un enfoque de gestión de proyectos, teniendo en cuenta las siguientes particularidades: estos son a corto plazo, con efectos concretos y tangibles, susceptibles de ser extendidos, reducidos o cerrados, ejecutados por un grupo heterogéneo, con personas con las capacidades requeridas, dirigidos por un facilitador, implementados sobre la base de un plan con actividades y recursos definidos, ejecutados con personas seleccionadas y conectados y coordinados con otros proyectos (Barroso y Delgado 2007). Con este enfoque práctico, se conseguiría descomponer la complejidad del cambio en tareas específicas, en periodos definidos y con responsables directos; el patrocinador del cambio mejora la cooperación y coordinación; al recibir recursos, el proyecto de cambio recibe mayor importancia, la estructura del proyecto incorpora a los interesados y el proyecto conlleva una estructura de seguimiento y control que permite una revisión periódica que facilite corregir el rumbo (Barroso y Delgado 2007).

Esta última propuesta sugiere un modelo de gestión útil y práctico para su implementación. De hecho, la gestión de proyectos es una práctica muy habitual en las organizaciones por las ventajas señaladas y se apoya en reuniones de seguimiento y retroalimentación que permiten un mejor cumplimiento de los plazos planteados. En el Anexo (Caso de aplicación) puede verse cómo se aplicó este enfoque en una organización colombiana.

5.5. La Teoría U

El doctor Otto Scharmer, profesor titular del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en ingles), colega de Peter Senge y facilitador de procesos de innovación y cambio en empresas y sistemas sociales, desarrolló la Teoría U sobre la base de su experiencia con algunos líderes e innovadores más destacados del mundo mostrando cómo los grupos y las organizaciones pueden desarrollar siete capacidades de liderazgo que les permitan crear un nuevo futuro, en un mundo en el que abundan los problemas y se hace necesaria una nueva capacidad de liderazgo colectivo para enfrentar los retos de una forma más consciente, intencional y estratégica, a través de un concepto llamado "*presencing*" (en inglés) que combina las palabras presenciar y sentir, percibir (2007).

Scharmer sostiene que "la causa de nuestro fracaso colectivo es que somos ciegos a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador […] En el ámbito de la administración (*management*) y liderazgo del cambio transformador, sabemos muy poco de esa dimensión interior y las técnicas específicas para mejorar el desempeño 'des-

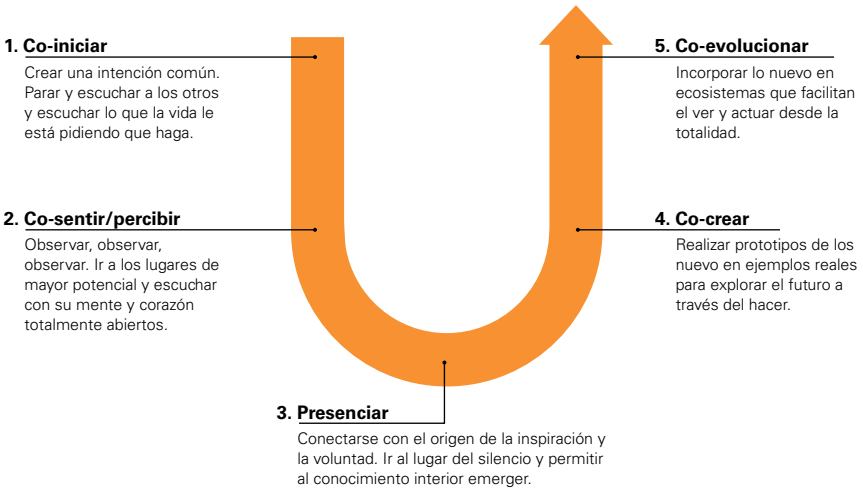
de dentro' [...] esta falta de conocimiento se constituye en un 'punto ciego' en nuestra manera de abordar el liderazgo y la gestión" (2007: 3-4). En este sentido, Scharmer sostiene que hay cuatro estilos de escucha que determinan el liderazgo exitoso, ya que este depende de la calidad de atención e intención que un líder tiene frente a una situación: 1) descargando, donde uno confirma lo que sabe; 2) hechos, donde se enfoca en diferenciar lo que uno conoce de lo que no; 3) empática, donde se abre el corazón para conectarse con el interlocutor; y 4) generativa, donde se produce el cambio ya que se logra un estado de conexión al origen profundo del conocimiento; así, para ser líderes efectivos, se debe entender primero el espacio interno desde el cual se actúa (2007: 4-7).

Estas cuatro estructuras de ámbitos de atención se trasladan a cuatro maneras diferentes de actuar (metaprocesos básicos del ámbito social) afectando la forma de comunicarse de los grupos, instituciones y sistemas: 1) pensar (ámbito individual), 2) conversar (ámbito grupal), 3) estructurar (ámbito institucional) y 4) coordinar ecosistemas (ámbito de sistemas globales) (Schamer 2007: 8).

> Albert Einstein señaló que los problemas no pueden ser resueltos a través del mismo nivel de conciencia que los creó. Si nosotros enfrentamos nuestros retos del siglo XXI con una mentalidad reactiva que refleja primordialmente las realidades de los siglos 19 y 20 (ámbitos 1 y 2), acrecentaremos la frustración, el cinismo y la ira. En todos los metaprocesos vemos la necesidad de aprender a responder desde un origen generativo (ámbito 4) (Schamer 2007: 8).

El desafío consiste en avanzar de respuestas reactivas y soluciones rápidas (ámbitos 1 y 2) a respuestas generativas que aborden la raíz sistémica de los problemas (ámbitos 3 y 4); para lograrlo, se debe pasar por un proceso de *cinco movimientos* que representa un *viaje* hacia una "íntima conexión con el mundo y avanzar a un lugar de conocimiento que surge desde adentro, para así hacer realidad lo nuevo, lo cual significa descubrir el futuro a través del hacer" (Schamer 2007: 8-9). Esta lógica se puede observar en la siguiente figura:

Figura 8: La U como un proceso en 5 movimientos



Fuente: Schamer (2007: 9)

La etapa 1 se da al inicio de cada proyecto: una o varias personas se reúnen con el propósito de marcar la diferencia en una situación para ellos y su comunidad involucrando a más personas conformando un equipo motor que practica la escucha profunda. Dado que el factor que limita el cambio transformador no es la falta de ideas, sino la falta de la habilidad de sentir/percibir, el autor de la Teoría U sostiene que en la segunda etapa es importante ver de manera profunda, aguda y colectiva. Además, comenta que cuando se trata de "organizar el manejo del conocimiento, estrategia, innovación y aprendizaje [...] delegamos el trabajo de campo a los expertos, consultores y profesores para que ellos nos expliquen cómo funciona el mundo" (Schamer 2007: 10). Esto podría ser recomendable para problemas sencillos, pero no para las actividades *core* del negocio. La percepción de estos asuntos debe ser inherente a los miembros del sistema: "Sin un vínculo directo con el contexto de una situación, no podemos aprender a ver y actuar de manera efectiva" (Schamer 2007: 11). En esta etapa es importante llegar a la observación profunda de manera colectiva, yendo más allá de los límites, "cuando este sentir/percibir ocurre, el grupo como un todo puede ser las oportunidades que emergen y las principales fuerzas sistémicas en juego" (Schamer 2007: 11). En la tercera etapa, la base de la U, los individuos o grupos deben desprenderse de todo lo que no es importante; así, se abre paso al mejor futuro. Una vez que se experimenta este estadío, el nivel de energía se eleva y se siente la posibilidad del futuro. Esta etapa cobra especial importancia, ya que para iniciar la cuarta, la elaboración de prototipos, se requiere haberse despendido de todo su bagaje (*dejar ir*) para poder determinar lo que realmente se necesitará (*dejar venir*) para así proporcionar soluciones prototipadas en tiempo real (Schamer 2007: 11-12):

> Así que el prototipo no es la etapa que viene después del análisis. El prototipo forma parte del proceso de sentir y descubrir en el cual nosotros exploramos el futuro a través del hacer en lugar de hacerlo a través de pensar y reflexionar. Este es un punto de tal simpleza, pero yo he descubierto que es justamente allí donde el proceso de innovación de muchas organizaciones se estanca, en el viejo método analítico de "parálisis por análisis" (Schamer 2007: 13).

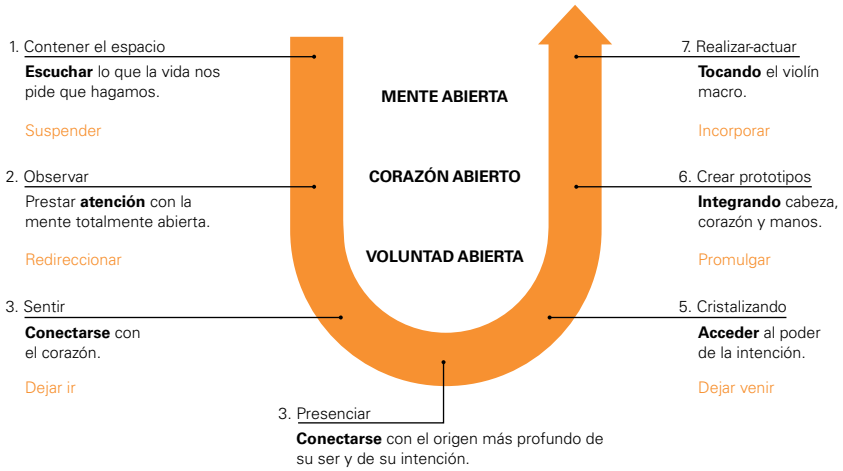
Este proceso de prototipado (etapa 4) "también conduce a una dinámica y rápida ampliación de la red de agentes de cambio quienes obtienen provecho para su aprendizaje a través del uso de prototipos y quienes se ayudan los unos a los otros con cualquier tipo de reto de innovación con el que ellos se enfrenten" (Schamer 2007: 13). En la etapa 5 debe revisarse lo que se ha aprendido luego de haber desarrollado prototipos y micro cosmos de lo nuevo, lo que funciona y lo que no y decidir cuál de ellos tendrá mayor impacto en el sistema o situación analizada. Para lograr un mejor resultado de esta evaluación, se requiere la participación de otros grupos de interés, instituciones y sectores. Este proceso concluye con un "ecosistema de innovación que conecta iniciativas con prototipos de alto impacto con las instituciones e interesados que puedan llevarlo al siguiente nivel tanto en escala como en proyectos pilotos" (Schamer 2007: 13).

Las cinco etapas de la teoría U pueden aplicarse tanto a grandes proyectos de innovación como a aquellas iniciativas de cambio menores. "Cuando esta es aplicada a proyectos de innovación de larga escala, el proceso U se desarrolla durante periodos más

largos de tiempo y en diferentes formas. Como consecuencia la composición de los equipos en este tipo de proyectos con frecuencia cambia y se adapta en cierta manera después de cada movimiento" (Schamer 2007: 13).

Schamer complementa estas etapas con siete capacidades de liderazgo que son condiciones que deben darse para que el proceso U y sus momentos puedan funcionar; sin ellas, no podrían llevarse a cabo ya que su recorrido requiere de un trabajo muy duro por parte del equipo, organización o sistema. Estas siete capacidades están incluidas en la nueva tecnología social llamada *presencing* (Schamer 2007: 14): 1) contener el espacio: escuchar lo que la vida nos pide que hagamos (hacer partícipes a todos; el líder debe sostener un espacio en el que todos se sientan invitados, dejar espacios para que todos contribuyan incluso antes de iniciar un proceso de cambio); 2) observar: prestar atención con la mente totalmente abierta (suspender los juicios personales o pensar en función de experiencias pasadas); 3) sentir: conectarse con el corazón (facilitar procesos de apertura; es decir, tener la mente abierta, el corazón abierto y la intención abierta); 4) presenciar: conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención (es un proceso complejo, el corazón abierto permite ver la totalidad y la intención permite actuar desde la totalidad que va emergiendo; es importante conectarse con ambos); 5) cristalizar: acceder al poder de la intención (se crea un impulso que es dirigido por el equipo motor que funciona como un vehículo para que el todo pueda expresarse); 6) hacer prototipos: integrar cabeza, corazón y manos (destaparse y lidiar con la resistencia de pensamientos, emociones e intenciones venciendo la acción reactiva, la reflexión sin acción y hablar sin conectar el origen y la acción); y 7) realizar-actuar: tocar el *violín macro* (el violín macro hace referencia a situaciones o contextos sistémicos en que se requiere líderes que convoquen a un adecuado equipo de actores, conectados por la misma cadena de valores, y una tecnología social que permita la conjunción de todos los interesados para interactuar desde el debate hacia la creación de lo nuevo) (Schamer 2007: 14-19). Esta lógica se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 9: Una nueva tecnología social con siete capacidades de liderazgo



Fuente: Schamer (2007: 18)

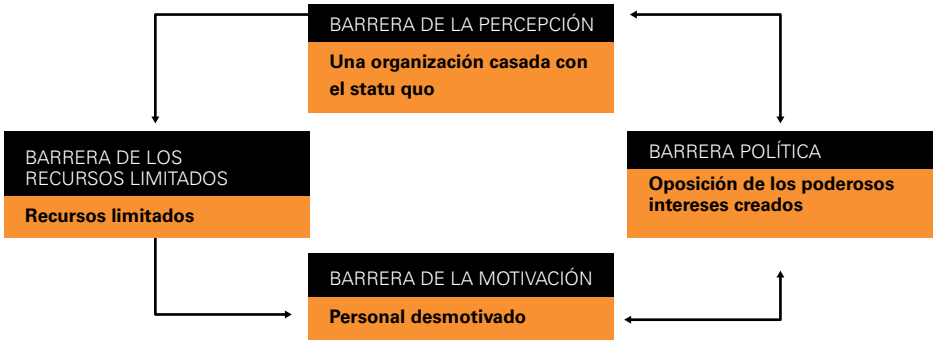
La Teoría U está muy alineada con lo trabajado por Robert Kegan y Lisa Laskow en "Inmunidad al cambio: cómo superarla y desbloquear su potencial y el de su organización"; ambos autores destacan que la mayor parte de personas no cambian ni aunque esté en peligro su vida (comentan el caso de los médicos que les dicen a sus pacientes cardíacos que si no cambian de hábitos morirán e indican que solo uno de cada siete los cambia), por lo que afirman que a veces el deseo o la motivación no son suficientes, lo que fortalece el hecho de que las creencias individuales, además de las mentalidades colectivas de las organizaciones, se combinan para crear una natural y poderosa inmunidad al cambio (2009). Al producirse este fenómeno, es importante que las personas identifiquen estas inmunidades (resistencias) y se desprendan de ellas para que, una vez que se produzca el cambio personal, se pase al organizacional, venciendo la inercia y transformando no solo la vida personal, sino además la laboral (Kegan y Laskow 2009). Podría interpretarse que esta etapa de conciencia y dejar ir las resistencias se ubica en la zona izquierda de la U.

La Teoría U proporciona una visión sistémica a la gestión del cambio, hace énfasis en el proceso de desprendimiento personal que pasa al ámbito social y llega hasta los ecosistemas para la creación de nuevos escenarios. La contribución de esta teoría con el modelo propuesto es crucial dada su relevancia por el potencial impacto que estos aspectos pueden generar en el surgimiento de la teconología social organizacional como motor de innovación y, por lo tanto, de generación de valor.

5.6. La estrategia del Océano Azul: las cuatro barreras organizacionales

"La estrategia del Océano Azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia" (Kim y Mauborgne 2005: X). Para lograrlo, la compañía debe aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia, lo cual implica un cambio, ya que se deberá crear una curva de valor (propuesta de valor) más divergente a un menor costo, lo cual plantea exigencias en la etapa de implementación estratégica (Kim y Mauborgne 2005: 207). Sin embargo, las organizaciones, además del reto del cambio estratégico, suelen presentar barreras organizacionales que no permiten ejecutarlo.La primera es la percepción; es necesario crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico, ya que usualmente las personas están muy cómodas e incluso creen que sus resultados son bastante buenos, entonces la pregunta es ¿para qué cambiar? La segunda barrera es la de los recursos limitados: se supone que mientras el cambio sea mayor, más cuantiosos serán los recursos para ejecutarlo; sin embargo, en la experiencia de los autores de esta estrategia, los recursos disminuyeron en lugar de aumentar. La tercera barrera se relaciona con la motivación: es complicado motivar a los actores clave para que actúen con rapidez y para que sean perseverantes con romper el estado normal de las cosas; este proceso podría ser muy largo. Y la cuarta barrera es la política, "tal como lo manifiesta un gerente, 'en nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie'" (Kim y Mauborgne 2005: 208).

Figura 10: Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estratégia



Fuente: Kim y Mauboorgne (2005: 212)

Entonces, el gran reto consiste en luchar para vencer estas barreras, mitigar así el riesgo organizacional y lograr que la implantación de la nueva estrategia (del Océano Azul) sea susceptible de ser llevada a la acción. Para esto, Kim y Mauborgne indican que se debe recurrir al "liderazgo para inclinar la balanza, el cual permite superar rápidamente estas cuatro barreras a bajo costo y conseguir al mismo tiempo el respaldo de los empleados para la iniciativa de romper con el estado tradicional de las cosas" (2005: 209). Para conseguir el "liderazgo para inclinar la balanza" es necesaria una palanca fundamental: "los factores de influencia desproporcionada" (Kim y Mauborgne 2005: 212-213).

> El liderazgo para inclinar la balanza se apoya en la realidad corporativa rara vez aprovechada de que en todas las organizaciones hay personas, actos y actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el desempeño. Por consiguiente, contrariamente a lo que se piensa, superar un desafio monumental no es cuestión de montar una respuesta igualmente monumental mediante la cual se mejora el desempeño de acuerdo con las inversiones proporcionales de tiempo y recursos. Al contrario, es cuestión de conservar los recursos, recortar el tiempo y centrar toda la atención en identificar y apalancar los factores que influyen de manera desproporcionada sobre una organización (Kim y Mauborgne 2005: 213).

Es decir, los líderes deberán preguntarse ¿cuáles serán los factores o actos que ejercerán "una influencia desproporcionadamente positiva para romper con el *statu quo*, para obtener el máximo de cada dólar de recursos, para motivar a los actores clave a fin de que promuevan activamente el cambio y para desmantelar los obstáculos políticos contra los cuales suelen estrellarse hasta las mejores estrategias?" (Kim y Mauborgne 2005: 213). Al concentrarse en estos puntos de influencia desproporcionada, los líderes vencerán las cuatro barreras organizacionales que impiden la implementación de la estrategia del Océano Azul.

"Hacer que las personas vean y experimenten la dura realidad directamente" (Kim y Mauborgne 2005: 215) es una forma de derrumbar la barrera de percepción organizacional, ya que las personas deciden desde su fuero interno el cambio de mentalidad (Kim y Mauborgne 2005: 216) permitiéndoles experimentar "en carne propia los peores problemas operativos" (Kim y Mauborgne 2005: 216) para romper el *statu quo*; esto incluye a los supe-

riores de una organización, ellos también deben vivir estas situaciones, e incluye también el escuchar "personalmente a los clientes más descontentos" (Kim y Mauborgne 2005: 219).

Para vencer la barrera de los recursos limitados "los líderes que inclinan la balanza se concentran en multiplicar el valor de los recursos de los cuales disponen" haciendo uso de "las zonas calientes, las zonas frías y la negociación" (Kim y Mauborgne 2005: 221):

> Las zonas calientes son aquellas actividades que exigen pocos recursos pero pueden generar grandes ganancias en materia de desempeño. Por otro lado, las zonas frías se refieren a las actividades que exigen grandes recursos pero tienen un impacto menor sobre el desempeño. Por lo general, en todas las organizaciones hay zonas calientes y zonas frías. La negociación se refiere al intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra a fin de llenar los vacíos (Kim y Mauborgne 2005: 221).

En este punto debe reflexionarse respecto a las actividades que consumen la mayor parte de los recursos pero generan un impacto menor sobre el desempeño y qué actividades tienen el impacto más grande sobre este pero carecen de recursos; así, se consigue un mayor valor (Kim y Mauborgne 2005: 222).

Para que la nueva estrategia sea realidad, es necesario que las personas actúen de una manera "sostenida e importante" (Kim y Mauborgne 2005: 228). " […] Los líderes que inclinan la balanza siguen la trayectoria contraria para lograr la concentración masiva. Centran su atención en tres factores que influyen de manera desproporcionada sobre la motivación de los empleados. Esos tres factores son las personas clave, la gestión transparente y la atomización" (Kim y Mauborgne 2005: 229). Las personas clave son aquellas que tienen un mayor poder de influencia en la organización, los líderes naturales, las personas más respetadas, los persuasivos o aquellos que tienen el poder para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos (Kim y Mauborgne 2005: 229). La gestión de estas personas debe ser transparente y se debe resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones con inclusión y equidad, por ejemplo en las reuniones de seguimiento, ya que ellos fungen de agentes de cambio y esta práctica suele imitarse en los niveles inferiores (Kim y Mauborgne 2005: 230-233). La atomización hace referencia a cómo se presenta el "desafío estratégico […] Si la gente no cree en la posibilidad de cumplir con el desafío estratégico, es poco probable que el cambio sea exitoso" (Kim y Mauborgne 2005: 233). Por esto, si el cambio es de gran magnitud, es importante presentarlo de manera fragmentada para que los agentes de los diversos niveles puedan entenderlo y comprometerse con él (Kim y Mauborgne 2005: 234).

Respecto a la barrera política, los autores del Océano Azul afirman que:

> La política es una realidad ineludible de la vida en las organizaciones públicas y privadas. Aunque una organización haya llegado al punto de inflexión de la ejecución, siempre hay intereses creados muy poderosos que se alzan en contra de los cambios inminentes. […] Mientras más probable es el cambio, más feroz y encarnizado es el ataque de las personas que ejercen una influencia negativa -tanto interna como externa- porque buscan proteger sus posiciones. Su resistencia

puede afectar seriamente el proceso de ejecución, hasta descarrilarlo.

A fin de vencer esas fuerzas políticas, los líderes que operan para inclinar la balanza ponen la mira en tres factores que ejercen una influencia desproporcionada: apalancar a los ángeles, silenciar a los demonios y conquistarse a consejeros para las filas de la alta gerencia (Kim y Mauborgne 2005: 235).

Los ángeles son los que se beneficiarán más con el cambio estratégico, los demonios son los que más pierden con él y un consejero es una persona informada, respetada, *políticamente sagaz*, que conoce las trampas y la información "sobre los partidarios y los opositores" (Kim y Mauborgne 2005: 235). Los autores del Océano Azul indican que, además de incluir personal con altos niveles de destrezas funcionales en el equipo de alta gerencia, se debe incluir también al consejero (Kim y Mauborgne 2005: 236) y resaltar la importancia de identificar a cada uno de estos tres personajes formando una coalición amplia que impedirá a los detractores adquirir fuerza conociendo muy bien todos los ángulos desde los cuales podrían atacar (Kim y Mauborgne 2005: 236-238).

Finalmente, los autores sostienen que para que el cambio se produzca de una manera más efectiva, es recomendable trabajar con los extremos (liderazgo para inclinar la balanza) en lugar de concentrarse en las masas (sabiduría convencional):

Figura 11: La sabiduría convencional comparada con el liderazgo para inclinar la balanza

Fuente: Kim y Mauborgne (2005: 239)

Las cuatro barreras organizacionales y la forma como sus autores proponen enfrentarlas constituyen un enfoque práctico, concreto y de fácil aplicación en las organizaciones. Es por esta razón que varios de los elementos propuestos podrán apreciarse en la propuesta del modelo de gestión del cambio que se presentará en la siguiente sección del artículo.

Como ha podido apreciarse, con estos modelos previos, se evidencia que el proceso de gestionar el cambio es complejo y puede ser diverso dependiendo del enfoque que se tome como guía. Enseguida se presenta la propuesta metodológica que recoge varios de los elementos desarrollados en las líneas superiores.

6. Modelo de gestión del cambio: la propuesta metodológica desde el proceso estratégico

Para Duck, en la "forma" de gestionar el cambio radica la dificultad (2000: 96); sin embargo, es posible definir una "forma" teniendo en cuenta la revisión bibliográfica previa y la experiencia empírica de la autora como consultora de gestión del cambio. En ese sentido, se plantea el siguiente modelo que consta de ocho pasos, que puede ser seguido con la Figura 13 (Modelo de gestión del cambio desde el proceso estratégico), donde se indica la numeración correspondiente a cada uno.

6.1. Conformación del equipo de gestión de la transición

Para empezar, se requiere definir las personas que guiarán el proceso de cambio. ¿Quién será el líder del equipo (Kotter 2000: 13, 15) y con quién contará (personal de apoyo)? Es recomendable que el equipo esté compuesto por facilitadores externos (de una compañía asesora confiable) e internos (especialmente del área de RR.HH.) para tener una mezcla apropiada entre experiencia y técnica y conocimiento de la cultura, respectivamente (Ross y Roberts 2000: 80). A este grupo de líderes Duck lo llama "equipo de gestión de la transición" (2000: 76). Conformado por dos o cinco personas, dependiendo de la envergadura del cambio. Se trata de un equipo temporal: cuando el proceso se estabiliza, el equipo se deshace (Duck 2000: 76).

Las habilidades de comunicación y empatía son muy requeridas para los integrantes de este equipo, así como estar capacitados en la metodología de gestión del cambio y en su rol durante el proceso. Estas personas proveerán apoyo para la selección de los integrantes más idóneos del proyecto de cambio y detectarán a aquellos que pueden asumir el rol de *agentes de cambio* (promotores del cambio) en la organización y aquellos que podrían ser sus enemigos o resistirse pasiva o activamente al proceso (*sujetos de cambio*). "Primero debemos distinguir nuestra manera de gestionar el cambio en función de su origen: a. Podemos ser iniciadores del cambio, nosotros lo iniciamos proactivamente. b. Podemos ser descubridores del cambio, el cambio nos llega y somos reactivos." (Fernández 2009: 43). "El agente de cambio debe utilizar su conocimiento de los empleados, y las técnicas de gestión del cambio, para reducir al mínimo los costos de la transición y ayudar a introducir los cambios en las mejores condiciones" (Sang Long y Khairuzzaman Wan Ismail 2012:24).

Duck resalta que este equipo debe "establecer el contexto del cambio y facilitar orientación, […] estimular la conversación, […] facilitar unos recursos adecuados […], coordinar y alinear proyectos […], asegurar la congruencia de los mensajes, las actividades, las políticas y los comportamientos […], ofrecer oportunidades para la creación conjunta […], anticipar, identificar y afrontar los problemas del personal […] y preparar la masa crítica […]" (2000: 100-104).

En esta etapa es particularmente importante que los miembros del equipo iniciador apliquen la Teoría U (Schamer 2007) y faciliten este proceso con todas las personas de la organización. Como se ve, en este paso destacan también los roles del líder y del agente del cambio y su aporte como aliados y facilitadores de todo el proceso, siguiendo el aporte del incrementalismo lógico (Quinn y Voyer 1997: 143).

Por otro lado, es importante recalcar que, dependiendo de la magnitud del cambio y del grado de formalización (Claver Cortés y otros 2006: 190) de la organización, será necesario incorporar al proceso de cambio un equipo encargado de elaborar la documentación pertinente referido a la estructura, los procesos, perfiles, manuales de organización y funciones, etc., que se van a ver afectados por el proceso de cambio (ver 1 en la Figura 13).

6.2. Clarificar el cambio

El objetivo de este equipo es elaborar el Plan de Gestión del Cambio (definir la visión del cambio, los objetivos, estrategias, etc.). Para la elaboración de este plan, es indispensable hacer un diagnóstico organizacional que permita establecer las estrategias más adecuadas para la organización:

> La organización debe estar convencida de la necesidad de cambiar para asegurar el éxito del proceso, pero además debe contar con herramientas que ayuden a los directivos a identificar los factores que limitan la capacidad de cambio e indiquen el sentido o dirección del cambio. […] una herramienta de diagnóstico que permite identificar, todas las etapas del proceso de cambio, en qué estado se encuentra la organización, cuáles son las variables organizativas que limitan su desempeño y consecuentemente, indica qué hay que cambiar y hacia dónde (Alfonso y otros 2008: 4).

La aplicación de la estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne 2005: 212) en lo referente a romper con las barreras organizacionales (percepción, recursos limitados, motivación y política) puede ser de gran ayuda en esta etapa. Alfonso y otros señalan que la metodología del diagnóstico debe considerar tres enfoques: "el estratégico, el de servicio y el de proceso a las etapas de la gestión del cambio: planeación, implantación y control o su traducción en los tres circuitos de la plataforma para la gestión el cambio organizacional integrado, la cual se toma como objeto de análisis para el establecimiento y selección de las variables de diagnóstico" (2008: 4). La metodología que plantean los autores incluyen la concepción y objetivo de la metodología de diagnóstico, determinar las preguntas y su agrupación en sistemas, confección de la lista de chequeo, construcción del modelo que relaciona las preguntas de cada sistema y entre los sistemas, aplicación del diagnóstico, análisis de los problemas identificados y definición de estrategias a seguir (Alfonso y otros 2008: 4, figura 2). Se trata de elaborar una herramienta que permita recoger información relevante de la organización.

De acuerdo a la experiencia de la autora, es particularmente importante en esta etapa conocer cuál es la disposición de la organización para el cambio: por áreas, por equipos de trabajo, por zonas, por oficinas, por edades, por antigüedad, por género, etc. Su grado de motivación para el cambio, su información previa del proceso de cambio y qué conocimientos y actitudes posee que sean relevantes para el proceso. En este punto se define la línea base y la brecha que debe ser cubierta. El proceso de relevamiento de esta información puede hacerse a través de entrevistas personales con un grupo reducido y significativo de trabajadores que luego permita elaborar encuestas, cuyos resultados puedan ser la base para mediciones posteriores y masivas. El resultado de esta etapa de relevamiento y diagnóstico debe llevar a la elaboración del Plan que contenga objetivos y estrategias específicas sobre todo en el campo de la comunicación, motivación, palancas y capacitación. La estrategia de cambio racional o egoísta (Duncan citado en David 2013: 235) apoya esta afirmación empírica, así como los pasos uno y tres de los "Ocho pasos de la gestión del cambio de arriba abajo" propuesta por Kotter (citado en Johnson y otros 2006: 539).

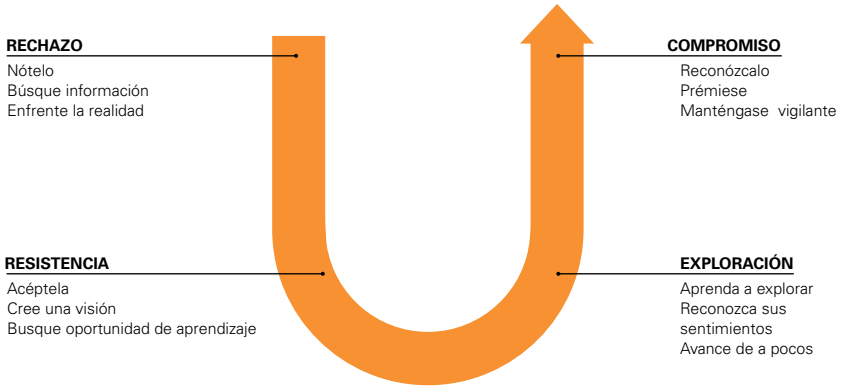
Teniendo claro el diagnóstico, es necesario que todos en la organización tengan claro hacia dónde se dirige con este proceso (Kotter 2000: 16-17), por qué y para qué se va a cambiar, con objetivos específicos, detallados y medibles (Especial Directivos 2012: 6); se debe establecer el sentido de urgencia (Kotter 2000: 9-12) y la dimensión del proceso de cambio (micro o macro cambio), el esfuerzo que se requerirá y su impacto, si lo motivan causas internas o externas (Sandoval 2014: 165), etc.

El diagnóstico también cobra relevancia debido a que parte de las personas piensan que la organización está buscando deshacerse de su personal, achicar la estructura o simplemente no entienden cuál es la razón de tanto esfuerzo. Es importante "poner sobre el tapete" el impacto que el proceso de cambio podría tener en el elemento humano para un adecuado manejo de expectativas, ansiedad, miedo, sensación de estar perdiendo (posición, capacidad, conocimiento), frustración, etc. Evidenciando esta situación, Fernández destaca las etapas de la "curva de descubrimiento" por las que pueden pasar los colaboradores:

> a. Enfado: "no puede ser" , "esto es imposible" . b. Rechazo: "así no saldrá bien" ,"no va a funcionar" . c. Nostalgia: "el otro funcionaba mejor" , "todo va a ser diferente" . d. Miedo: "¿cómo será en el futuro?" , "me temo lo peor" . e. Negociación: "¿qué beneficios obtendremos?" , "¿cómo podemos hacerlo?" f. Decisión: "sí" , "no" , "puedo vivir con ello" . g. Ajustes: "yo personalmente haría…" , "entonces tenemos que hacer... [sic]" . h. Compromiso: "funciona bien" , "a mí [sic] me gusta" (2009: 43-44).

Jaffe y Scott diseñaron un cuestionario que permite establecer en qué etapa de la *curva del cambio* se encuentra cada integrante de la organización en el que plantean veinticuatro afirmaciones que el evaluado debe responder de acuerdo a cómo se sienta identificado y que da como resultado el estadio en una de las cuatro etapas que se propone en la curva: negación o rechazo, resistencia, exploración y compromiso (2003). Traduciendo su propuesta, la curva de cambio se visualizaría de la siguiente manera:

Figura 12: La curva del cambio



Fuente: Adaptado de Jaffe y Scott (2003: 15).

Los autores explican en qué consiste cada etapa, cuáles son las características de las personas que pasan por cada una y en la figura previa pueden apreciarse algunas recomendaciones para las personas que se encuentren en cada una de ellas (Jaffe y Scott 2003). Como puede verse en esta figura, gráficamente, se evidencia el vínculo entre la Curva del Cambio y la Teoría U (Schamer 2007). En particular, para la mayoría de gestores, resulta interesante conocer las causas que explican la resistencia al cambio (Alonso 2014: 25-26):

- No conocer cuál es el cambio que se plantea ni la visión de a dónde se pretende llegar y cuál es el impacto que todo el proceso tendrá sobre los afectados. Las personas se resistirán a cualquier cambio si no conocen en qué consiste, para qué se realiza y cuál va a ser su impacto tanto a nivel personal como en la organización.
- La percepción que no pueden cambiar, por no saber cómo hacer lo que les corresponde o por sentir que no tienen las habilidades requeridas para la nueva situación. Esta sensación provoca una parálisis involuntaria pero que es percibida como resistencia al cambio.
- No querer cambiar, ya que se considera que no conviene o que obliga a moverse fuera de una zona de confort. Esta falta de motivación puede producirse por el desacuerdo con el motivo del cambio, por la incertidumbre sobre los efectos del nuevo estado, o por la pérdida de identidad generada en el marco de referencia actual.

Como se indicó líneas arriba, la clarificación del cambio, además de incluir el diagnóstico (Johnson y otros 2006: 504-513), incorpora la identificación de la etapa en la que se encuentran las personas que pasarán por un proceso de cambio. La Teoría U (Schamer 2007) puede ser un complemento que ayude en este proceso. Por otro lado, compartir esta información es parte del cambio educativo que plantea David como una de las tipologías más comunes en el que incluye también al estilo forzado y racional (David 2013) como se ha visto en la sección cuatro de este artículo. Estos conocimientos marcan el inicio de la formulación, ya que permitirán precisar las estrategias del plan de gestión del cambio.

6.3. Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes de cambio

Como se ha visto en las secciones anteriores, el liderazgo es crucial: todo proceso de cambio debe tener un patrocinador, un líder que acompañe. Una persona que inspire confianza y motive, que guíe discretamente y que influya en el personal. Que sea la cara visible del cambio y esté disponible para escuchar y retroalimentar a las personas que lo requieran, que plantee una visión e integre la formulación e implementación: liderazgo estratégico (Hitt y otros 2015: 371), las siete capacidades de liderazgo de la Teoría U (Schamer 2007: 14). Este punto se vincula con el paso dos planteado por Kotter en su modelo (citado en Johnson y otros 2006: 539).

Este patrocinador (iniciante) debe tener la capacidad de crear una coalición directiva (Kotter 2000: 13, 15) que integre un equipo de patrocinadores apoyadores (sostenedores del proceso) en línea con la estructura jerárquica de la organización. Usualmente el propietario de la empresa o el director de la organización pueden asumir este rol (patrocinador iniciante) apoyado de personal con autoridad de mando formal intermedio como gerentes de división, gerentes funcionales, jefes o supervisores (patrocinadores sostenedores).

Es responsabilidad del equipo de gestión de la transición construir un patrocinio informado y comprometido con el cambio. En ese sentido, desde la perspectiva empírica de la autora, es importante asesorarlos en su rol y responsabilidades en el proceso de cambio. Por su jerarquía, lo más recomendable es visitarlos personalmente y tener una charla breve sobre los aspectos más relevantes del proceso y cómo es útil su apoyo. Una vez que los patrocinadores (iniciante y sostenedores) estén alineados con las estrategias de la gestión del cambio, podrán brindar soporte a los agentes de cambio y persuadir a los sujetos de cambio. Incluso algunos autores afirman que poner en práctica el "coaching ejecutivo en tiempos de cambio en la organización puede tener una amplia gama de efectos positivos" como el logro de metas, centrarse en soluciones, estar mejor preparado para el cambio, disminuir la depresión, entre otros (Grant 2013: 276).

Una vez que la coalición directiva esté conformada y educada, es importante contar con equipos de soporte en los que las personas se vean involucradas a modo de una "estructura en cascada" que siga el orden jerárquico del organigrama. Con esta actividad se atiende el paso cinco del modelo propuesto por Kotter (citado en Johnson y otros 2006: 539). En su cúspide se verá al patrocinador iniciante apoyado de los patrocinadores sostenedores que a su vez se apoyan en los agendes de cambio, quienes brindan soporte a los sujetos de cambio. En cada nivel jerárquico pueden variar la cantidad de patrocinadores, agentes y sujetos. En esta relación se compromete a cada uno de ellos a tomar un rol proactivo en el proceso de cambio y a percibir que este es "suyo". Esta "organización" funciona como una red de agentes de cambio o estructura de soporte paralela que facilita el apoyo en equipo y sostiene los esfuerzos de la transición. Monitorea el proceso, interviene cuando es necesario, reconoce problemas, diseña acciones para facilitar el cambio, retroalimenta y toma decisiones correctivas si es necesario. Esta estructura en cascada debe estar incorporada en el Plan de Gestión del Cambio. Con esta red, se reduce el riesgo identificado por Balogun y Johnson como crítica al modelo de Kotter de arriba abajo (Johnson y otros 2006: 539).

Tener un líder que funja de patrocinador iniciante (alto directivo), contar con patrocinadores sostenedores (directivos intermedios) y agentes de cambio que se entremezclen en la estructura jerárquica es clave para formar una red que permita que la organización esté alineada y comprometida con el proceso de cambio y que la participación en la formulación, implementación y control sea integradora y bidireccional (de arriba abajo y viceversa). El rol de la red también es susceptible de ser monitoreada y retroalimentada tanto en la formulación como en la implementación o control. Esta lógica incluye también la recomendación de Kim y Mauborgne de utilizar el liderazgo para inclinar la balanza (2005: 239): el cambio se producirá de una manera más efectiva si se trabaja con los extremos. Este punto puede apreciarse en la Figura 13.

6.4. Palancas de cambio

El entendimiento del proceso de cambio debe ir desde la cúspide de la estructura hasta el nivel más bajo de la organización y debe ser sistémico para poder identificar todos los elementos que puedan impactarlo y entender la lógica que los mueve. "La tarea consiste en gestionar la dinámica, no los elementos" (Kotter 2000: 75). Para esto es importante reconocer cuáles son las palancas de cambio (Johnson y otros 2006: 521-536) que servirán como facilitadores organizacionales (la comunicación, el trabajo en equipo, el estilo gerencial, por ejemplo), que potencian el proceso, y cuáles serán las barreras potenciales (disposición al cambio, la compensación, la capacitación, por ejemplo), u obstáculos, que deben ser retirados del camino hacia la visión (Kotter 2000: 21-23). Será importante tenerlas claramente identificadas y jerarquizarlas.

El diagnóstico organizacional (Alfonso y otros 2008), la clarificación del cambio a través del análisis de la curva del cambio (Jaffe y Scott 2003), la Teoría U (Schamer 2007) y el enfoque de las cuatro barreras organizacionales (Kim y Mauborgne 2005) pueden permitir la identificación de estas palancas. Estos conceptos deben estar también integrados en el Plan de Gestión del Cambio proponiendo estrategias para capitalizar y minimizar cada grupo respectivamente. Sobre cómo minimizarlas se han desarrollado algunas recomendaciones: establecer discusiones abiertas para reducir el temor y compartir las experiencias de otras organizaciones, resaltar los beneficios del cambio, comunicar lo que se hará y definir recompensas según los puestos de trabajo, entre otros (Especial Directivos 2012).

Las palancas deben monitorearse durante todo el proceso de cambio. Se espera que en la medida en que se vaya avanzando, las barreras hayan decrecido y que los facilitadores se hayan potenciado. En esa medida, se replantearán las estrategias para gestionarlas. Como se ve, el proceso de seguimiento es permanente en todos los pasos planteados y, poco a poco, se deben ver los resultados que van dando forma al proceso de transformación como plantea Kotter en el paso seis de su modelo (citado en Johnson y otros 2006: 539). Este tema se puede ver en el punto 4 de la Figura 13 más abajo.

6.5. Comunicación

Desarrollar un Plan de Comunicaciones a la audiencia interna y externa a la organización es crucial (Kotter 2000: 15). Para esto, es particularmente importante el diagnóstico inicial

realizado en la segunda etapa. A través de un Mapa de *Stakeholders* se pueden definir las audiencias impactadas por el proceso de cambio, su importancia y los contenidos, medios, estilos y frecuencia de las comunicaciones con cada uno. "El principio conductor es simple: usar todos los canales posibles" (Kotter 2000: 20). Esta actividad es parte del paso cuatro del modelo de gestión del cambio de arriba abajo planteado por Kotter (Johnson y otros 2006: 539). Adicionalmente, "la comunicación debe adaptarse finalmente a las nuevas formas de liderazgo y de gestión. Vamos a necesitar una comunicación más transparente y capaz de conectar con las preferencias y preocupaciones de las personas a través de contenidos más emocionales […]" (Borrás 2013: 96).

Hay que tener en cuenta también que, con el objetivo de romper con la barrera de los recursos limitados (Kim y Mauborgne 2005: 222) se deben usar los medios de comunicación disponibles en la organización. Como se dijo previamente en la clarificación del cambio, debe plantearse una línea base también respecto a la comunicación para establecer objetivos con indicadores precisos en este tema (impacto, lectoría, conocimiento, etc.). Adicionalmente, se sugiere contemplar un Plan de Crisis ante cualquier situación inesperada que pudiera presentarse (que no funcione el sistema implementado, que los clientes del nuevo territorio no respondan adecuadamente a las estrategias, que la reestructuración del organigrama esté trayendo complicaciones u otro proceso de cambio).

Cada cierto tiempo se deben evaluar y medir todas las estrategias comunicacionales planteadas, por ejemplo, identificar aquellos canales más efectivos, potenciarlos y descartar aquellos que no reporten beneficios. Como se evidencia, esta paso también está contemplado en la formulación; sin embargo, también es susceptible de ser implementado y evaluado (ver 5 en la Figura 13).

6.6. Motivación

¿Cómo hacer que el personal se motive? Es difícil, más aún cuando no cree o no confía en el proceso de cambio. Es por eso que los pasos previos deben estar consolidados para que las estrategias de motivación funcionen y generen compromiso, además de entender el fuero interno de todos los participantes del proceso para llegar al desarrollo de esa nueva tecnología social que promueve la Teoría U (Schamer 2007) y así lograr vencer la inmunidad al cambio (Kegan y Laskow 2009). En este punto también cobran particular importancia los tres factores que sugieren trabajar Kim y Mauborgne: personas clave, gestión transparente y la atomización (2005: 229).

El personal confía más cuando conoce lo que pasará, cómo y cuándo (Plan de Comunicación), cuando se conoce y sabe que es capaz de salir airoso del proceso porque posee las actitudes necesarias (autoconocimiento) y cuando sabe que además cumplirá sus propios objetivos de crecimiento personal y profesional (estrategia de cambio racional o egoísta). El Plan de Motivación contemplará entonces estrategias de desarrollo humano e integración del equipo para contribuir con el autoconocimiento personal y grupal, manejo emocional ya que hay que dirigir sentimientos (Duck 2000: 86), eventos de esparcimiento para contribuir con espacios de relajación, fomento de la camaradería (Duck 2000: 89) y reconocimiento de logros durante el proceso de cambio, reforzándolo. Este último punto incluye el paso siete del modelo de Kotter (citado en Johnson y otros 2006: 539). El reco-

nocimiento de logros de corto plazo es particularmente importante (Kotter 2000: 23-25) sin caer en "cantar victoria" (Kotter 2000: 25-27) antes de tiempo.

Al igual que la comunicación, también se debe medir la motivación en función de la línea base definida inicialmente. Se pueden usar encuestas y definir indicadores que permitan el control periódico. Como puede verse, este paso también está inmerso en las etapas del proceso estratégico: ver 6 en la Figura 13.

6.7. Capacitación

Las capacitaciones requeridas en un proceso de cambio podrían ser técnicas (como por ejemplo para el manejo de una nueva herramienta tecnológica) o para facilitar procesos de reflexión que permitan llegar a las etapas cuatro (co-creando) o cinco (co-evolucionando) de la Teoría U (Schamer 2007: 13). Identificar tempranamente las "capacidades necesarias" (Duck 2000: 93) puede traer muchas ventajas. Se disminuyen esfuerzos innecesarios y se concentran las fuerzas en aquellos conocimientos que son relevantes para el proceso de cambio. "Los equipos necesitan disponer de las capacidades y habilidades para descubrir, evaluar y ejecutar las mejores ideas. Si no se invierte el tiempo y dinero en desarrollar esas habilidades constantemente, no se puede esperar un proceso de innovación continua" (Alonso 2014: 26).

Elaborar un plan de capacitación será útil para estimar esfuerzos y tiempos, así como los requerimientos logísticos. La capacitación puede ser interna (recursos humanos propios) y/o externa (empresa especializada), *inhouse* o *outdoor*. Se sugiere evaluar los conocimientos adquiridos al final de la capacitación, así como la calidad de esta y la infraestructura utilizada.

Al igual que para los planes de comunicación y motivación, también es importante contar con indicadores precisos que permitan monitorear el proceso de capacitación. Así también, la capacitación debe planificarse (formulación), organizarse y dirigirse (implementación) y controlarse (evaluación): ver 7 en la Figura 13.

6.8. Evaluación

El último paso, no necesariamente secuencial, consiste en la evaluación de los indicadores definidos: durante el proceso de cambio, al final del proceso y, de ser necesario, después del proceso también. La evaluación entraña la retroalimentación permanente de todo el modelo y su seguimiento, y, tal como lo sugiere Kotter en el paso ocho de su modelo (citado en Johnson y otros 2006: 539), se requiere el anclaje o institucionalización de los nuevos planteamientos:

La *culminación formal* del proceso implica que el cambio se ha arraigado en la cultura organizacional (Kotter 2000: 27-28); sin embargo, se debe recordar que:

> Durante los últimos años hemos ido experimentado un "momento" de continuo cambio. Un cambio acelerado, promovido por la globalización de los mercados, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías, las exigencias de los clientes y de los empleados, así como por el marco legislativo y político en el que

nos encontramos. Todo ello ha originado que la empresas [sic] haya experimentado una transformación intensa, precipitada y tremendamente fluctuante (Alonso 2014: 24).

Es decir, el proceso no termina totalmente, la organización debe estar atenta y, es más, debe promover "la necesidad de otorgar autonomía y responsabilidad a los empleados para que puedan ser más creativos, colaborativos y participativos en la creación del futuro de sus organizaciones, movilizándolos hacia la innovación" (Alonso 2014: 24). La innovación debe ser un elemento en la cultura. La visión respecto al cambio es que implica un proceso continuo y las organizaciones deben estar preparadas para asumirlo como tal de una manera creativa. "En medio de este escenario revuelto, muchas son las incógnitas con las que deben hacer frente las organizaciones y que siembran cierta incertidumbre ante el desconocimiento de lo que puede acontecer. Nuevos tiempos requieren nuevas soluciones […]" (Rodríguez de Galarza 2013).

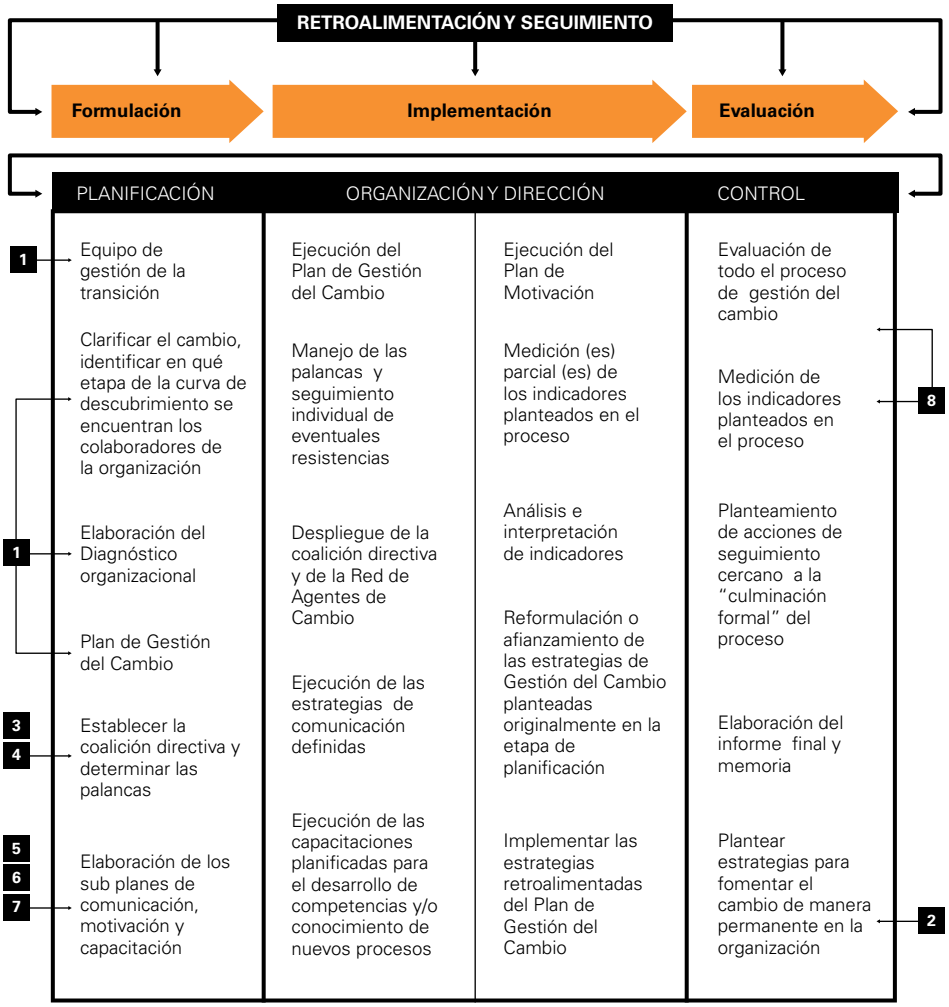
En este punto, se resaltan la gestión de la innovación y los facilitadores organizacionales que la favorecen (Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 1), así como haber logrado el desarrollo de las siete capacidades de liderazgo que propone la Teoría U (Schamer 2007: 14-19) para darle sostenibilidad al proceso de innovación permanente.

De acuerdo a la experiencia empírica de la autora, se sugiere culminar el proceso con la elaboración de un informe que incluya los resultados obtenidos, que permita hacer un seguimiento al proceso, que contenga una matriz FODA[1] del proceso de cambio, que rescate las lecciones aprendidas, y que plantee estrategias y recomendaciones para el sostenimiento del proceso de cambio. Es útil que este documento tenga forma de *memoria* que pueda servirle a la organización como un manual para futuros procesos de cambio y mejorar el modelo ejecutado.

1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (David 2013: 176-178).

El modelo de ocho pasos planteado se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 13: Modelo de gestión del cambio: desde el proceso estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los pasos propuestos no son necesariamente secuenciales, que su monitoreo debe ser permanente y debe facilitar la retroalimentación continua, que el rol del líder es crucial como unificador del proceso estratégico, capaz de estimular la participación de todas las personas estimulando sus propuestas y capaz de aglutinar los poderes de la organización hacia la visión, con un enfoque de proyectos que permita identificar actividades, responsables, recursos, tiempos, etc., de manera precisa y susceptible de ser controlado, teniendo una perspectiva sistémica y en la búsqueda permanente de la generación de valor.

Como se aprecia en la Figura 13, los ocho pasos están alineados con los elementos del proceso estratégico; sin embargo, es importante que la gestión del cambio sea parte del proceso estratégico de la organización, es decir, que en el proceso de planea-

miento o formulación organizacional se incluyan los proyectos de innovación y que estos sean apropiadamente gestionados a través de un modelo como el planteado. Nótese en dicha figura que en la etapa de formulación se inician la mayor parte de pasos y luego, en implementación, se ejecutan y se realizan las mediciones parciales que se sugiere sean cada cierto periodo de tiempo para luego pasar a una etapa de evaluación general, luego de haber retroalimentado (reafirmado o corregido) las estrategias para, finalmente, plantear estrategias de seguimiento y dejar las bases para futuros procesos de cambio.

7. Conclusiones

Como se ha evidenciado en la revisión de la literatura, la escuela de aprendizaje de Mintzberg (1999) y el incrementalismolLógico de Quinn y Voyer (1997) son enfoques que permiten acercarse a la tipología del cambio y ayudan a mejorar su comprensión; los elementos que describe Johnson y otros (2006: 503) son de mucha utilidad y también se incorporaron en el modelo propuesto, así como la estrategia de cambio planteada por David (2013: 234-235).

Otros modelos relevantes para la propuesta lo constituyen los ocho pasos de la gestión del cambio de arriba abajo de Kotter (citado en Johnson y otros 2006: 539), la gestión del cambio desde los proyectos de Barroso y Delgado (2007), la Teoría U (Schamer 2007) y cómo vencer las barreras organizacionales planteadas en la estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne 2005) por sus aportes desde diversos puntos de vista que, analizados sistémicamente, suman para el logro del objetivo del presente documento: modelar una metodología de gestión del cambio que sea susceptible de ser implementada, integradora y flexible, desde un enfoque sistémico y de generación de valor organizacional.

El modelo planteado es susceptible de ser aplicado en organizaciones empresariales, públicas y sociales, y tiene como objetivo contribuir a una cultura organizacional que fomente la innovación, en la búsqueda permanente de ventajas competitivas sostenibles y dentro del marco del proceso estratégico. También es importante tener en cuenta el desarrollo de estrategias emergentes y que la gestión del cambio debe contemplar tanto la visión basada en recursos como aquella que contempla las fuerzas externas e institucionales soportadas en el liderazgo estratégico, que anticipe, soporte, faculte y propicie el cambio de manera permanente.

El modelo de gestión del cambio planteado busca crear un ambiente de aceptación al cambio introducido en la organización teniendo en cuenta la perspectiva sistémica y la generación de valor en el contexto del proceso estratégico, enfocado en generar estrategias que permitan el logro de ventajas competitivas en las organizaciones. Con una buena gestión del cambio habrá más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar, de involucrar a las personas en el proceso, de generar un espacio de optimismo frente al reto, de entender lo que pasará, de recibir aportes y de crear un clima de apertura que permita la expresión franca y constructiva de todos los aspectos relacionados al proceso. Y que este sea continuo, en la búsqueda permanente de la innovación, mejora permanente y aprendizaje, de manera individual, grupal y organizacional.

A modo de anexo se presenta un caso de aplicación que pretende mostrar de una forma muy breve que este modelo fue implementado; por tanto, es susceptible de ser replicado en otras organizaciones respetando las particularidades de cada una. He ahí su relevancia.

Finalmente, este artículo no pretende dar una receta. Como en la cocina, depende de "la mano" del cocinero y cómo este tiene la astucia de adaptarla a sus circunstancias. Así, cada organización puede personalizar la propuesta de acuerdo a sus características particulares.

Anexo
Caso de aplicación

A continuación, se presenta el caso de Olímpica S.A, empresa en la cual se aplicó el modelo de gestión del cambio propuesto en el artículo "Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico", entre los años 2008 y 2009. Gran parte de la información proporcionada en esta sección del artículo es producto de la experiencia de la autora como líder del equipo[2] de gestión del cambio del Proyecto Gacela, nombre con el que fue bautizado el proceso de implementación de SAP[3] (Sistemas, Aplicaciones y Productos en procesamiento de datos) en Olímpica.

Olímpica es una empresa colombiana fundada en 1953 en la ciudad de Barranquilla por Richard Char cuando adquirió el almacén "Olímpico", una pequeña botica ubicada en esa localidad donde se comercializaban abarrotes y artículos de farmacia. Con el paso de los años y al tomar la posta los hijos de don Richard: Fuad, Farid y Simón, se constituyó "Char Hermanos Ltda". En 1968 se inauguró la primera Supertienda Olímpica iniciándose el proceso de cobertura del mercado nacional con las tiendas de Cartagena y Santa Fe de Bogotá (Olímpica S.A. 2010). Años más tarde, en la década de los 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional colombiano. Hoy en día, Olímpica es una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo a través de una cadena de droguerías, superdroguerías, supertiendas y superalmacenes que en total suman más de 250 establecimientos, destacándose por una estrategia de buen servicio y los mejores precios (Olímpica S.A. 2014).

En el año 2008, Olímpica inició un proceso de cambio tecnológico que incluyó la implementación de SAP en sus siguientes operaciones:

- *Retail*: Hace referencia a todas las actividades relacionadas con el *core business* de la empresa; es decir, la comercialización de productos de consumo masivo. Las funcionalidades implementadas fueron: abastecimiento, centro de distribución y logística de tienda, precios y promociones e inteligencia de negocios.
- *No Retail*: Compras *no retail*, ventas y distribución, y producción y costos.
- Datos maestros/POS: Datos maestros e interfaces POS (*Point of Sale*).
- Finanzas/Contabilidad: Cuentas por pagar, tesorería, contabilidad general,

2. La autora participó como líder del equipo de gestión del cambio por el lado de la empresa de consultoría peruana que facilitó el proceso de implementación de SAP.

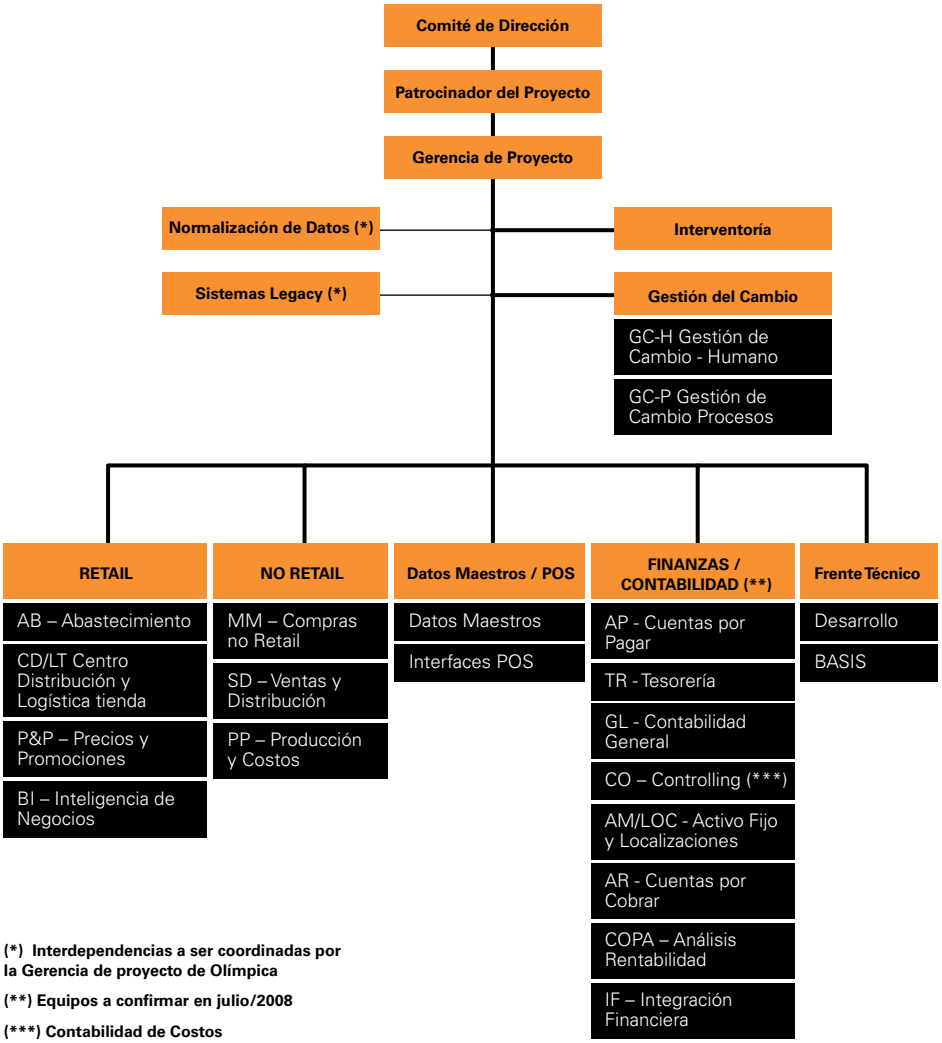
3. "[…]líder de mercado en *software* de aplicaciones para empresas. SAP ayuda a las organizaciones a combatir los efectos de la complejidad, generar nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento, y mantenerse a la delantera de la competencia" (SAP s/f). SAP tiene sus oficinas principales es Walldorf, Alemania y su presencia abarca más de 130 países y 282 000 clientes en todo el (SAP s/f)

controlling, activo fijo y localizaciones, cuentas por cobrar, análisis de rentabilidad e integración financiera.

Adicionalmente, se contó con un "Frente Técnico" que incluyó el Desarrollo ABAP (ABAP: es un lenguaje de programación de SAP) y BASIS (componente técnico de SAP); la Gestión del Cambio que atendía dos asuntos: Humano y Procesos; Interventoría, conformada por una empresa externa tercera encargada de vigilar de manera objetiva la correcta implementación del proyecto; Normalización de Datos, para la estandarización de la información que sería luego incorporada a SAP; y los Sistemas Legacy (legados).

La estructura organizacional del Proyecto puede verse en la figura a continuación.

Figura 14: Estructura Organizacional del Proyecto Gacela



Fuente: Proyecto Gacela 2008

Como puede apreciarse, el Proyecto Gacela fue de gran envergadura. Participaron más de 20 consultores por parte de la empresa facilitadora y más de 70 trabajadores de Olímpica S.A. durante aproximadamente un año (Proyecto Gacela 2008).

Modelo de gestión del cambio aplicado:

1. El equipo de gestión de cambio se fue designado por la gerencia del Proyecto Gacela e inició sus labores con el lanzamiento oficial del mismo y con la *conformación del equipo gestor de la transición*. Todas sus actividades fueron gestionadas a través de un enfoque de proyectos en la que se plantearon actividades, recursos, fechas, avances y reuniones de seguimiento regulares. La empresa Olímpica seleccionó al personal que participaría durante un año en él y la empresa facilitadora también determinó el suyo. El frente de gestión del cambio estuvo compuesto por la autora del presente artículo (consultora de gestión del cambio de la empresa facilitadora) y su par fue la gerente nacional de gestión humana de Olímpica, con el apoyo de dos a cinco personas en diferentes etapas de la implementación, dependiendo de la demanda de actividades de cada etapa.
2. *Clarificación del cambio*: Este equipo inició su trabajo en el mes de febrero de 2008 con entrevistas a profundidad personales que incluyeron inicialmente preguntas abiertas y otras cerradas y de opciones múltiples (en una escala de Likert del 1 al 5). Se entrevistaron a 27 personas que integraron el Proyecto y una muestra de 17 personas de la empresa que no estaban asignadas a este (8 personas de primera línea, 7 jefes y 2 ejecutivos). El objetivo de estas entrevistas fue la realización de un diagnóstico inicial o punto de partida que permita el establecimiento de las estrategias de gestión del cambio. Los hallazgos pueden resumirse en lo siguiente: cultura organizacional orientada hacia la flexibilidad, la innovación y la obtención de resultados, coherencia estratégica, expectativas favorables al proceso de cambio, niveles de compromiso y comunicación organizacional favorables, y, como oportunidades de mejora, el trabajo en equipo, el sistema de información y la formalización oportuna de procesos. A partir de esta información, se identificaron las creencias que tenía el personal de Olímpica y su disposición frente al proceso. Las razones del cambio fueron estructuradas a partir de los antecedentes que se recopilaron de la compañía: necesidad de mayor y mejor disposición de la información del negocio, mayor velocidad, oportunidad y confianza de la información, entre otros.
3. Por otro lado, se preparó la *coalición directiva* que estaba compuesta por personal clave y que tenía como objetivo hacer evidente una presencia más cercana de la alta dirección de Olímpica y de sus gerentes con el personal del Proyecto. Se recomendó un estilo de liderazgo inspirador, que genere confianza, protección, exposición, orientación, manejo proactivo y positivo de conflictos y adecuada gestión de la disciplina. También se reforzó la necesidad transmitir y de mantener una estrecha coordinación y comunicación con el Proyecto para, así, proporcionar una imagen de unidad y compromiso. Por otro lado, también se hizo énfasis en el compromiso con la formalización de los procesos que serán impactados por la implementación de SAP y su comunicación, así como en el hecho de que también se involucre a las personas que no han

sido asignadas al Proyecto para que enriquezcan la implementación. Las herramientas usadas en este ámbito fueron: visitas de la alta dirección de Olímpica (familia Char) a las oficinas del Proyecto con mensaje motivador, la presencia y disposición del patrocinador del Proyecto permanentemente, reuniones informativas y de estímulo con el equipo del Proyecto, la formalización de los procesos de la organización, así como la elaboración del manual de funciones, la determinación de la nueva estructura organizacional producto del cambio y reuniones individuales con personal clave para corregir situaciones anómalas y mitigar posibles riesgos.

4. Las *palancas del cambio* también fueron identificadas: la comunicación era la fortaleza más importante de Olímpica, seguida del manejo de la gente, las capacitaciones, la disposición al cambio de conducta, las actividades de integración, el estilo gerencial, la administración de recursos humanos y la compensación, beneficios y premios. Una barrera identificada fue el trabajo en equipo, por lo que se priorizaron diversas actividades para revertirla.

La etapa de formulación concluyó con la elaboración de los planes de comunicación, capacitación y motivación:

5. *Plan de comunicación*: tenía como objetivo intensificar los mecanismos de comunicación del Proyecto Gacela teniendo en cuenta cuatro públicos objetivo: ejecutivos y jefes, personal de primera línea, personal asignado al Proyecto y personal no asignado al Proyecto. El mensaje en todos los medios se centró en resaltar los siguientes puntos: el costo de mantener la situación actual, los objetivos que buscaba el Proyecto, la metodología de trabajo, los logros parciales, manejo de las expectativas, alcance de la implementación de SAP, los beneficios de la implementación para Olímpica (para las unidades, gerencias y puestos individuales de trabajo). Los medios de comunicación usados fueron: los voceros (para el personal de primera línea), quienes recibieron capacitaciones respecto al mensaje para que pudieran transmitir esa información; los mensajes emergentes en las computadoras y las carteleras informativas (para todos los públicos), las presentaciones informativas *ad hoc* (para los ejecutivos y jefes), el Boletín Gacela y la Olimpinet (recursos físicos y electrónicos para todos los públicos), y las reuniones grupales y cartelera informativa para el personal asignado al Proyecto.
6. *Plan de Capacitación*: se priorizó esta actividad con el objetivo de reforzar la preparación de la organización para el cambio. En particular, se debían identificar tempranamente las necesidades de capacitaciones "técnicas", es decir, las referidas al uso de SAP. De esta forma, se planificaron con anticipación las capacitaciones SAP y se adicionaron capacitaciones en temas de desarrollo humano, como el manejo del tiempo, manejo de conflictos, manejo del estrés, gestión por competencias, impacto humano del cambio, trabajo en equipo, entre otros, los cuales buscaron plantear reflexiones personales que permitieran la ruptura individual y colectiva de paradigmas "freno" del proceso de cambio y abrir la mente hacia un nuevo futuro individual y organizacional.
7. *Plan de motivación*: su objetivo era el reforzamiento e incremento del nivel de motivación al interior del equipo del Proyecto. Por otro lado, también se consideró importante el fortalecer e incentivar el trabajo en equipo, así como la promoción de eventos de

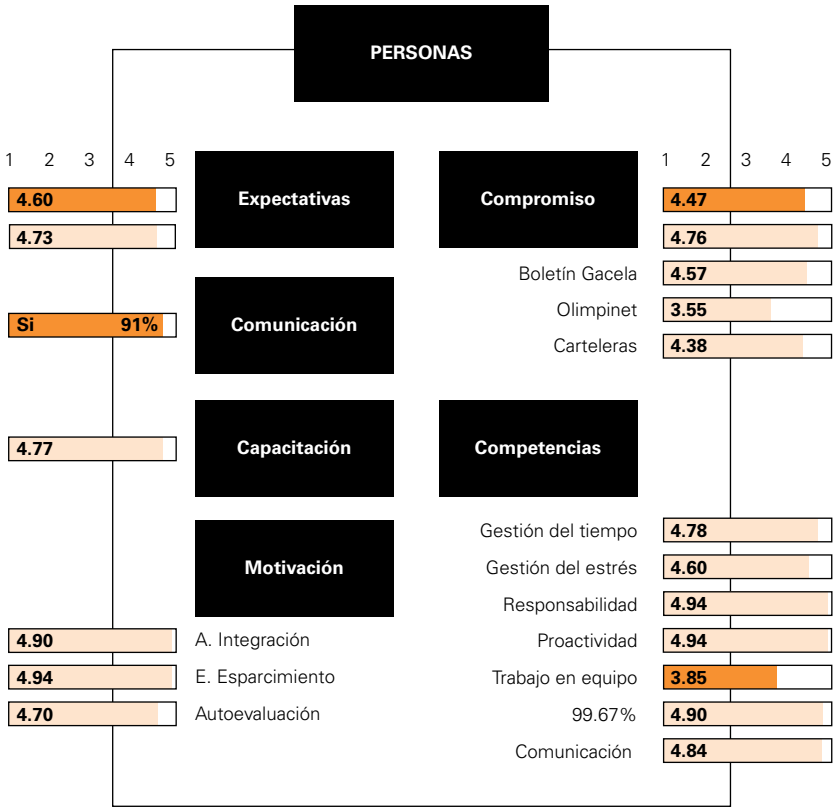
integración y esparcimiento que refuercen la unidad. Las actividades asociadas a este plan fueron la determinación de premios simbólicos para logros parciales, eventos de esparcimiento (almuerzos, *bowling*, cenas, fiestas, celebraciones de cumpleaños, entre otros) y eventos de integración trabajados a partir de *outdoor team building*.

8. Cada plan definió sus respectivos indicadores que se medirían regularmente con el objetivo de *monitorear y evaluar* su efectividad y retroalimentar constantemente las estrategias.

Cabe precisar que durante el Proyecto se identificaron algunas personas que requirieron sesiones de coaching como apoyo para la comprensión del proceso y la generación del compromiso para reforzar las estrategias planificadas con un mayor nivel de personalización.

En la siguiente figura puede apreciarse la evolución de las mediciones realizadas a tra-vés de encuestas en dos periodos durante el proceso de implementación de SAP en Olímpica:

Figura 15: Foco de evaluación de la gestión del cambio en el Proyecto Gacela



Fuente: Elaboración propia

El Proyecto Gacela se ejecutó en el tiempo previsto y con los recursos previstos. Los resultados de la gestión del cambio aplicados siguiendo el modelo propuesto fueron positivos y la organización la considera como un caso de éxito. A inicios del año 2009 se

concluyó con el Proyecto y el área de gestión humana de Olímpica, que capitalizó el conocimiento de la gestión del cambio aplicada y aprendió a gestionar el proceso, lo replicó a nivel nacional con éxito, ya sin el apoyo de una empresa de consultoría.

Particularmente durante este proceso, se rescatan la confianza expresada en el equipo directivo de Olímpica (comité de dirección, patrocinador y gerencia del proyecto), en el equipo de consultoría (que aportó con su experiencia en este tipo de procesos de cambio), y en el equipo humano de la empresa responsable del Proyecto, así como la construcción de un clima positivo, enriquecedor, de apertura y ayuda mutua como facilitadores de procesos de reflexión y crecimiento personal, grupal y organizacional. El enfoque de proyectos también fue fundamental para la medición de los avances y su respectivo control, así como el monitoreo de logros parciales y totales.

Durante la implementación del Proyecto Gacela se evidenciaron diferentes elementos del marco teórico revisado en el artículo "Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico": el enfoque sistémico, la generación de valor, la estrategia de cambio educativo y racional, el incrementalismo lógico, el modelo de los ocho pasos de la gestión del cambio de arriba abajo, la gestión de cambio desde la gestión de proyectos, la Teoría U y cómo enfrentar las cuatro barreras organizacionales, entre otros.

bibliografía

Aiken, Carolyn y Scott Keller

2009 "The Irrational Side of Change Management". *McKinsey Quarterly*, número 2, pp. 100-109. Consulta: 17 de agosto de 2015. http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=89a

Alfonso, Daniel y Otros

2008 "Diagnóstico para el proceso de cambio integrado". *Ingeniería Industrial*. La Habana, volumen XXIX, número 1, pp.3-7.

Alonso, Aurora

2014 "Gestión del cambio motor de innovación". *Capital Humano*. Madrid, número286, pp. 24-26.

Ashkenas, Ron

2013 "Change Management Needs to Change". *Harvard Business Review*. Consulta: 15 de julio de 2015. https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha/

Barroso, Gloria y Mercedes Delgado

2007 "Gestión del cambio organizacional a través de proyectos". *Ingeniería Industrial*. La Habana, volumen XXVIII, número 1, pp. 42-46.

Blázquez Manzano, Alberto

2013 "Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones". *AD-minister*. Medellín, número 23, pp. 9-24.

Borrás, Helena

2013 "Changemanagement: las personas, el centro de la estrategia de negocio". *Capital Humano*. Madrid, número 279, pp. 92-96.

Claver Cortés, E., E.M. Pertusa Ortega y J.f. Molina Azorín

2006 "Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 12, número 2, pp. 187-204.

Daft, Richard

2011 *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning.

D'alessio Ipinza, Fernando

2013 *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. México D.F.: Pearson Educación.

David, Fred

2013 *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.

Duck, Jeanie

2000 "Gestionar el cambio". En ATHOS, Anthony y otros. *Harvard Business Review: gestión del cambio*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 73-104.

Especial Directivos

2012 "Pautas para mejorar la gestión del cambio organizativo". *Especial Directivos*. Madrid, número 1601, pp. 5-6.

Fernández, Javier

2009 "¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión". *Revista de Comunicación*, La Rioja, número 9, pp 42-45.

Ferrazzi, Keith

2014 "Managing Change, One Day at a Time". *Harvard Business Review*, Boston, número julio-agosto, pp. 23-25.

Gettler, León

2015 "Changing Change Management". *Acuity*. Sidney, número 9, p. 48.

Gitman, Lawrence

2003 *Principios de Administración Financiera*. Décima edición. México D.F.: Pearson Eduación.

Grant, Anthony

2013 "The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change". *Journal of Change Management*. Londres, volumen 14, número 2, pp.258-280.

Hamel, Gary

2006 "Innovación estratégica y creación de valor". *Harvard Deusto Business Review*, número 156, pp. 18-26.

Hart, Stuart

1995 "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *The Academy of Management Review*, volumen 20, número 4, pp. 986-1014.

Hill, Charles, Gareth Jones y Melissa Schilling

2015 *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Onceava edición. México D.F.: Cengage Learning.

Hitt, Michael, Duane Ireland y Robert Hoskisson

2015 *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Onceava edición. México D.F.: Cengage Learning.

Jaffe, Dennis y Cynthia Scott

2003 "Mastering the Change Curve". *Training Location*, pp. 1-15. Consulta: 16 de agosto de 2015. http://www.traininglocation.com/mastering-change-curve-assessment-paper.pdf

Johnson, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington

2006 *Dirección estratégica*. Séptima edición. Madrid: Pearson Educación.

Kegan, Robert y Lisa Laskow

2009 *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press. Consulta: 9 de noviembre de 2015. https://hbr.org/product/immunity-to-change-how-to-overcome-it-and-unlock-t/an/1736-HBK-ENG

Kim, W. y R. Mauborgne

2005 *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

Kotter, John

2000 "Liderar el cambio". En ATHOS, Anthony y otros. *Harvard Business Review: gestión del cambio*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 7-29.

Lloréns Montes, F.J., A.J. Verdú Jover y V.J. García Morales

2006 "Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos: una visión basada en los recursos financieros de la empresa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, volumen XXXV, número 129, pp. 387-410.

bibliografía

Mintzberg, Henry

1999 *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires: Granica.

Mintzberg, Henry, James Quinn y John Voyer

1997 *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos (edición breve).* México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Olímpica S.A.

2014 *Olímpica.com.* Consulta: 9 de noviembre de 2015. http://www.olimpica.com

2010 *Sitio Oficial Olímpica S.A.* [página de Facebook]. Consulta: 9 de noviembre de 2015. https://www.facebook.com/SupertiendaOlimpica/info/?tab=page_info

Peng, Mike W.

2010 *Estrategia global.* México D.F.: Cengage Learning.

Peteraf, Margaret A.

1993 "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, volumen 14, número 4, pp. 179-191.

Porter, Michael

2012 Michael Porter - ¿Qué es estrategia? [videograbación]. Consulta: 13 de agosto de 2015. https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4

2010 *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Madrid: Pirámide.

2008 "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*, número enero, pp. 78-93.

Porter Michael y Mark Kramer

2011 "Creating shared value". *Harvard Business Review.* Boston, número enero-febrero, pp. 1-17.

Proyecto Gacela

2008 *Información generada en el proyecto Gacela.* Olímpica S.A., Barranquilla.

Quinn, James y John Voyer

1997 "El incrementalismo lógico: cómo manejar la formación de estrategias". En MINTZBERG, Henry, James QUINN y John VOYER. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México D.F.: Prentice Hall, pp. 139-145.

Robbins, Stephen y David De Cenz0

2002 *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México D.F.: Pearson Educación.

Rodríguez de Galarza, Nekane

2013 "Impulsando el Cambio". *Capital Humano.* Barcelona, número 276, pp. 12-13.

Ross, Rick y Charlotte Roberts

2000 "Perros que ladran y perros que no ladran". En SENGE, Peter y otros. *La Danza Del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.* Bogotá: Norma, pp. 78-81.

Rueda-Cáceres, I. y J. Sánchez-Torres

2015 "Características para la medición de los facilitadores de gestión como componentes de la capacidad de innovación". ALTEC 2015 Brasil – XVI Congreso Latin-Iberoamericano de Gestión Tecnológica.

Sandoval, José Luis

2014 "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". *Estudios Gerenciales*, número 30, pp. 162-171.

Sang Long, Choi y Wan Khairuzzaman Wan Ismail

2012 "The HR Specialist as an Agent of Change". *Human Resource Management International Digest*, volumen 20, número 2, pp. 24-28.

SAP

s/f *SAP*. Consulta: 10 de noviembre de 2015. http://go.sap.com/latinamerica/about.html

Schamer, Otto

2007 *Otto Schamer*. Consulta: 10 de noviembre de 2015. http://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf

Senge, Peterz

2005 *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Society for Human Resource Management

2007 "Change Management: The HR Strategic Imperative as a Business Parther". *HR Magazine*, 1-9.

Strebel , Paul

2000 "¿Por qué los empleados se resisten al cambio?" En ATHOS, Anthony y otros. *Harvard Business Review: gestión del cambio*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 175-197.

Taylor, Joe y Monica Morgan

2014 "Why Change Management Should Be a Top Priority". *MWord*, número de agosto, pp. 29-31.

Tushman, M., W. Newman y E. Romanelli

1997 "Convergencia y transtorno: administración del inconstante paso de la evolución organizacional". En Mintzberg, Henry, James Quinn y John Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall, pp. 418-426.

Wernerfelt, Birger

1984 "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, volumen 5, número 2, pp. 171-180.

Fecha de recepción: 17/08/15
Fecha de aceptación: 13/10/15

Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público

Fabricio Franco
Pontificia Universidad Católica del Perú
ffranco@pucp.pe

Este artículo examina las limitaciones que la gestión estratégica ha tenido en el sector público para mejorar el desempeño y promover resultados en diversas organizaciones estatales. El problema está más allá de las dificultades para medir el desempeño e identificar resultados con imparcialidad en el sector público, y se asocia con un débil enfoque acerca de la naturaleza de lo "público" y sobre cómo se implementan las políticas públicas en las organizaciones gubernamentales.

Se presentan las características de enfoque convencional de gestión estratégica y se analizan los problemas al importar acríticamente el modelo del sector privado sin reconocer el carácter político de las organizaciones públicas y de su contexto, y que sus resultados se inscriben en el marco de las políticas públicas. Asimismo, se afirma que la implementación de sus estrategias se da en el marco de redes organizacionales y que la distinción entre la formulación y la ejecución no es siempre nítida.

Palabras clave: gestión estratégica; gestión pública; mejora del desempeño; políticas públicas; implementación

Limitations of the Strategic Management Approach in the Public Sector

This article examines the limitations that strategic management has had in the public sector to improve the performance and promote results in various state organizations. The problem is beyond the difficulties to measure the performance and identify results with impartiality in the public sector; rather, it is associated with a weak vision about the nature of the "public" sphere, and with how public policies are implemented in government organizations.

The characteristics of the conventional approach in strategic management are presented, and the problems of importing acritically the private sector model without recognizing the political character of public organizations and their context, along with the public policy framework in which its results are inscribed, are analyzed. Likewise, the article claims that the implementation of their strategies happens in the organizational network context, and that the distinction between formulation and execution is not always clear.

Key Words: strategic management; public management; performance improvement; public policies; implementation

1. Introducción

La gestión estratégica ha sido un instrumento estándar en la caja de herramientas del sector público en los últimos 30 años, aunque en América Latina su uso es más reciente. Sin embargo, su utilidad para impulsar la gestión de las organizaciones públicas y el logro de resultados no ha sido claramente demostrada (Bryson y otros 2010; Poister y otros 2010). Algunas dificultades sobre cómo definir y medir el desempeño en el sector público y el carácter multidimensional de los factores que afectan la mejora del desempeño son indudablemente parte de la explicación. No obstante, un débil enfoque teórico acerca de la naturaleza de lo público y sobre cómo se implementan las políticas públicas en las organizaciones gubernamentales es subrayado como el problema principal del enfoque convencional en gestión estratégica.

Tratando de entender esta aparente debilidad, el presente trabajo analiza primero las principales características de esta herramienta y la promesa implícita en su aplicación con respecto a las mejoras organizacionales, en particular el establecimiento de las decisiones institucionales de largo plazo. A continuación, se evalúan los principales factores que pueden explicar una débil correlación entre el uso de este instrumento y el aumento del rendimiento en las organizaciones públicas (OP). La tercera sección analiza cómo el enfoque convencional tiene fallas en algunos supuestos básicos tomados del sector privado y se proporciona un punto de partida alternativo. Las secciones siguientes analizan a su vez las principales dificultades de este enfoque en el momento de la implementación. Finalmente, la conclusión resume los principales hallazgos.

2. Las promesas y debilidades de una herramienta

El enfoque convencional en gestión estratégica enfatiza la naturaleza secuencial del proceso reconociendo tres grandes fases/etapas: planificación/formulación, implementación y evaluación. En la inicial, los críticos primeros pasos dedicados al análisis del entorno externo e interno permiten la definición de los objetivos y metas de una OP[1] (Bryson 2011; Moore 2000). Esta importancia de la planificación es bien sintetizada en la famosa definición de Bryson, que dice que ella es: "un deliberado y disciplinado esfuerzo para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guía sobre lo que una organización es, qué hace y por qué lo hace" (2011: 7-8). El supuesto es que esta etapa establece la trayectoria de los esfuerzos de la organización hacia el logro de las metas, proveyendo consistencia a las acciones y considerando el impacto de las restricciones externas e internas en su desempeño (Boyne y Walker 2010: 186).

En este sentido, la planificación sería la base reflexiva de la gestión estratégica que une un plan con su implementación en la organización, ampliando la atención al monitoreo de la ejecución, la gestión presupuestal, la medición del desempeño y la evaluación

1. En dicho enfoque hay dos aproximaciones alternativas en la secuencia de la planificación. En la primera, se realiza inicialmente un análisis del entorno interno y externo para luego definir o ajustar la misión y su dirección (misión); mientras que en el otro se parte de la definición estratégica para seguidamente analizar el entorno. Como se verá más adelante, en el sector público estas definiciones surgen en el contexto de la OP, en el marco de redes de políticas públicas que operan bajo lógicas políticas.

(Poister y Streib 1999; Poister y otros 2010). Aplicado correctamente este proceso, fortalecería dos dimensiones esenciales interconectadas: fortalecer la capacidad de la organización y mejorar el desempeño, especialmente de aquellos vinculados al impacto final de su acción (Poister y otros 2010; Poister y Streib 2005).

En la primera dimensión, estarían incluidos elementos como fortalecer la relación con los actores involucrados (Rainey 2009; Boyne and Walker 2004); promover un liderazgo efectivo (Bryson 2011); atraer mayor apoyo político a la organización (Bryson 2012; Llewellyn y Tappin 2003); mejorar el proceso de toma de decisiones (Walker 2013; Bryson 2011) y el pensamiento estratégico (Bryson y otros 2010; Lietdtka 1998). En la segunda dimensión, están directamente envueltos la mejora de los bienes y servicios públicos al optimizar su calidad, la satisfacción de los beneficiarios o el aumento de la productividad (Fukuyama 2014; World Bank 2012).

Sin embargo, aunque el uso de la gestión estratégica ha crecido desde la década de los 80 de la mano de las reformas de la Nueva Gestión Pública (NGP), introduciendo conceptos de mercado y prácticas para mejorar el gobierno (Pollitt y Sand 2011; Dunleavy y otros 2006), su repercusión en el desempeño organizacional está débilmente correlacionado (Poister y otros 2010). En otras palabras, su impacto en el desempeño no tiene una validación consistente y verificable entre diferentes tipos de OP. Los datos obtenidos principalmente a través de encuestas de percepción a autoridades locales británicas (Boyne y Walker 2010; Walker y otros 2010; Meier y otros 2010; Andrews y otros 2009) y gobiernos locales estadounidenses (Poister y Streib 2005) no son concluyentes[2].

3. Algunas causas que explican una relación elusiva

Cuán elusiva es la relación entre la gestión estratégica y el desempeño organizacional en el sector público está determinado por factores entrelazados. El primero es la inherente dificultad para definir y medir el desempeño; el segundo es el carácter multidimensional sobre el que se fundamenta la mejora del desempeño; y, finalmente, un malentendido conceptual en el enfoque convencional de gestión estratégica con dos dimensiones interrelacionadas. Este último es el objeto central del presente artículo.

Ciertamente, un aspecto del problema es la variedad de opciones y la ambigüedad que tiene la medición del desempeño en el sector público (Moynihan 2008). Aquí no se dispone de indicadores discretos asociados con la participación de la empresa en la cuota de mercado o el beneficio obtenido para los accionistas. Variados desafíos surgen si la información del desempeño en la OP se relaciona con la medición de los impactos esperados, productos, la eficiencia (productividad) o con insumos tales como presupuesto, cantidad de personal, equipamiento, etc. (Heinrich 2012).

La complejidad de estos desafíos se vincula a si la información para la planificación estratégica está basada en datos administrativos o en encuestas, midiendo niveles de sa-

2. Como Hendrick (2010: 223) sugiere, estas encuestas que investigan el uso y el impacto de esta herramienta no permiten precisar si realmente se hace una aplicación sistemática y rigurosa del método de planificación estratégica o si son someros ejercicios de FODA de una sesión. Estudios en profundidad basados en estudios de caso son poco frecuentes y no recogen la experiencia de diferentes OP operando en contextos diversos. En español no se han encontrado estudios sistemáticos que establezcan una relación entre mejora del desempeño y el uso de la herramienta en el sector público.

tisfacción de actores internos o externos; y si están focalizados en eficiencia o efectividad (Andrews y otros 2010). Walker y otros (2015) sugieren que marcadas diferencias en las percepciones pueden ser observadas entre funcionarios de la organización, los ciudadanos o reguladores. La controversia entre los actores involucrados con diversos intereses alcanza aún la definición misma acerca de qué indicadores son útiles para medir qué resultados. Van Dooren y otros (2010) y Rainey y Jung (2015) argumentan que estas características son inherentes a la dificultad para evaluar "objetivamente" los servicios y la acción pública.

Por otro lado, la mejora del desempeño depende de la comprensión sobre qué factores causales, además de la planificación, están asociados a esta. Sin embargo, no existe una forma sencilla de separar los efectos de varios factores interrelacionados. Algunas variables se relacionan con el contexto institucional en el que opera una OP, mientras que otras están asociadas a variables internas. A menudo, ambas están fuera del control de los directivos de la organización en el mediano plazo y, en consecuencia, del ámbito de aplicación de una planificación estratégica.

Las primeras son, por ejemplo, el nivel de apoyo de las autoridades políticas del gobierno con respecto a los objetivos de la OP y los recursos que normalmente tienen asignados (Poister y otros 2010); cuán centralizada es la estructura y relaciones de poder en el Estado en la que opera la OP (O'Toole y Meier 2015); la intensidad de las demandas y expectativas ciudadanas frente a temas del sector o la OP; la velocidad e impredictibilidad de los cambios de contexto sectorial en el que actúa (O'Toole y Meier 2015; Andrews 2009) ; y la diversidad y número de actores involucrados que participan en la política pública vinculada a la OP.

Las variables internas están asociadas a cuán centralizadas o jerárquicas son sus estructuras organizativas; a si la cultura del trabajo es receptiva a los cambios y está orientada a resultados (Boyne y Walker 2010); a la complejidad de los procesos de trabajo (Boyne y Walker, 2004); a la mayor o menor presencia en la organización de funcionarios del servicio civil o profesionales (Echebarría 2007); y al nivel de rotación de personal que puede hacer perder experiencia vital (Walker y otros 2015).

Sin embargo, como se afirmó, los factores primarios que explican la débil correlación con el desempeño organizacional constituyen dos dimensiones propias de la gestión estratégica: a) una teoría débil con respecto a cómo funciona una OP como parte del Estado, que se analiza en las siguientes dos secciones; y b) un enfoque que concibe la formulación y ejecución como etapas separadas de la gestión estratégica y no como momentos entrelazados, interactivos de un proceso continuo, tratado en las secciones finales.

4. Una herramienta sin un marco teórico apropiado

La gestión estratégica es una herramienta basada en modelos lógicos que formalizan una relación causal entre el contexto y los insumos, recursos, procesos internos, productos e impactos que produce la acción de una OP[3]. Cuando esta información es recolectada y analizada permite tanto la generación de estrategias como un conocimiento significativo,

3. Estos modelos usualmente se presentan bajo la forma de diagramas que establecen una secuencia y una relación entre los elementos mencionados de la organización y su entorno. Un ejemplo se observa en el anexo.

que permite "atar los cabos" estableciendo las conclusiones y cursos de acción necesarios (Mintzberg 1994).

Sin embargo, todos estos modelos tienen algunos supuestos comunes, que se pueden resumir en que las diferencias entre el sector público y el privado son triviales o, si son sustanciales, son restricciones que deben superarse moviendo la gestión pública a un enfoque de negocios como el del sector privado (Rainey 2009; O'Toole y Meier 2015). En este enfoque, la premisa es que existe un comportamiento organizativo genérico que permite pensar una teoría de las organizaciones de aplicación general que, históricamente, se ha centrado en aportes conceptuales del sector privado. No obstante, como señala Sayre, lo público y lo privado, en términos de organizaciones, "son iguales pero en aspectos poco importantes" (Allison 1994: 16). Stone y otros (1999) subrayan algunas diferencias clave ligadas a cómo se gobiernan las organizaciones, la definición de sus objetivos/misión y su desempeño, y los mecanismos bajo los que se financian.

Este enfoque convencional tiene un núcleo de cuatro supuestos estrechamente entrelazados. El primero remarca que la estrategia es una competencia entre organizaciones por recursos escasos que maximizan su ventaja competitiva en un juego de suma cero; mientras el segundo destaca que en dichas organizaciones los tomadores de decisiones son individuos racionales que definen objetivos entre un conjunto de opciones seleccionadas técnicamente (Worth 2014; David 2011; William y Lewis 2008; Eppink y De Wall 2001). En tercer lugar, la alineación de la organización a su entorno es percibida como un mecanismo de ajuste acorde con un patrón socioeconómico darwinista (Breslin 2011) requerido para sobrevivir y desarrollarse (Miles y Snow 1978; Porter 1996). Finalmente, es consustancial a esta perspectiva considerar como unidad primaria de análisis a la organización, tomando la idea del sector privado de que las empresas operan individualmente o como líneas de negocios dentro de corporaciones.

Ciertamente, este enfoque aplicado a las OP plantea algunas ambigüedades y contradicciones visibles. Por ejemplo, los bienes y servicios públicos entregados a menudo se analizan como si estuvieran "despolitizados" y solo se centraran en el logro de metas de gestión, como lo reflejan Llewellyn y Tappin (2003) y Joyce (1999). En este sentido, su rol con respecto a fortalecer/debilitar la democracia, la legitimidad y las relaciones de poder en las relaciones Estado-sociedad quedan fuera de una mirada focalizada en la economía y la eficiencia. Así, dimensiones relevantes para medir el desempeño de una OP como la equidad, la imparcialidad o su capacidad de respuesta con la que brindan sus bienes y servicios quedan excluidas (Christensen y Laegreid 2007).

Como Steward (2004) agudamente observa, dichos servicios públicos a menudo se entienden vagamente como enmarcados dentro de políticas públicas[4] y desarrollándose en entornos políticos[5]. Más aún, sus objetivos se miran ocasionalmente como una función exógena determinada por "los deseos [y] los mandatos de las prioridades políticas del go-

4. Es la adaptación del concepto de "policy" que no tiene una traducción directa al español y que es a veces confundida con "política" que es un concepto polisémico en español. Aquí política pública se entiende como la acción gubernamental desarrollada para dar solución a un asunto público (Guerrero 1993).

5. El término política se utiliza aquí en un sentido más restringido, para referirse a la práctica del poder dentro de la administración pública, en términos de la toma de decisiones, su implementación, financiamiento y las medidas tomadas para su aplicación efectiva.

bierno de turno" (Walker 2013: 676) o, a veces, de forma endógena como las empresas lo hacen y como la anterior cita de Bryson nos recuerda.

Por ello, los estudios de caso evaluados con frecuencia se centran en agencias públicas, en particular en aquellas que tienen cierto grado de autonomía de la presión política y que brindan servicios cuasi públicos[6] (Joyce 1999). Ello es especialmente notorio en la literatura especializada en inglés. Esta perspectiva es coherente con la NGP que destaca una clara separación de dimensiones política/política pública de la de administración, visualizando a los políticos como una interferencia para una gestión más técnica por parte de gerentes públicos (Pollitt y Sand 2011).

Este marco ha dado lugar a traducciones sobresimplificadas de estrategias del sector privado, como la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Vining 2011; Boehm 1996) o el de las competencias básicas (Worthington 2009), que poco aportan al pensamiento y acción estratégica en el sector público. Incluso modelos adaptados más cuidadosamente, como el concebido por Boyne y Walker (2004) y luego probado por Meier y otros (2010), Walker (2013), y Poister (2011), no han establecido vínculos importantes entre la gestión estratégica y el rendimiento en agencias estatales.

¿Están estos supuestos reflejando apropiadamente cuál es rol del Estado y cómo el sector público y sus organizaciones realmente operan? ¿Puede un alto funcionario público diseñar estrategias utilizando un marco analítico con taxonomías incoherentes derivadas del mundo de la empresa?

5. "Público" es un adjetivo muy importante para las estrategias en el sector público

El enfoque convencional descrito anteriormente es muy diferente al de pensadores clásicos como Wilson (1887), Weber (1964), Lasswell (1951), Lindblom (1979) y Waldo (1955). Todos ellos concuerdan en tres aspectos esenciales con respecto a las OP: i) la gestión pública está fuertemente vinculada al proceso político; ii) el proceso de las políticas públicas es una característica definitoria de las OP; y iii) estas organizaciones son elementos de una red, a veces fragmentada, llamada Estado y deben entenderse en ese contexto. Para desarrollar estas afirmaciones, que vinculan la gestión de las OP con las dimensiones política y de política pública, y luego abordar los cuatro supuestos citados de la gestión estratégica, se necesita aclarar previamente algunos conceptos básicos.

Las funciones básicas del Estado y su relación con la sociedad no tienen un carácter universal y pueden ser determinadas por las tradiciones administrativas -anglosajona, napoleónica, etc. (Painter y Peters 2010)- o por su nivel de intervención siguiendo modelos como el Estado de Bienestar o Estado Competitivo (Evans y Cerny 2003; Jessop 1999). Según varios autores (Davis y Moore 1945; Le Galès 2010; Fukuyama 2014), estas funciones serían la aplicación efectiva de las leyes, asegurar el bienestar y la seguridad a través de la prestación de servicios públicos, la regulación de la actividad privada y dirimir los intereses en conflicto en la sociedad.

6. Ejemplos comunes de bienes cuasi públicos son el uso de autopistas, el aseo urbano, las viviendas subvencionadas o servicios de salud y educación.

Para cumplir con estas funciones son implementadas políticas públicas con el fin de abordar un problema de interés colectivo en un sector y/o territorio en particular, y son la materialización de un compromiso político que espera alcanzar ciertos resultados (Thoening 2009). Estos resultados -incluso los imprevistos- son el impacto de un conjunto de productos, en términos de bienes y servicios públicos, normas y reglamentos, producidos por una OP que opera individualmente o en una red de políticas públicas. Estas redes están principalmente compuestas por otras organizaciones públicas y actores privados y sociales con diferentes roles (Rhodes 1997).

Para darle soporte a dichas funciones, el aparato del Estado -una macro organización política- está integrado por una extensa red de OP que cumplen diferentes tareas (Jessop 1990), que incluyen más de 87 000 en sistemas federales como el de Estados Unidos de Norteamérica (Raadschelders 2011: 84) y sobre las 2 100 en sistemas unitarios de un país como Perú (PCM). Algunas están focalizadas en la provisión de bienes y servicios a los ciudadanos, regular organizaciones privadas, transferir recursos y subsidios, recolectar impuestos o supervisar la acción pública (Dunleavy 1989). Otras, tales como ministerios del nivel central o provincial/regional, están a cargo de diseñar políticas públicas, coordinando y supervisando su cumplimiento. En países donde el proceso de creación de agencias autónomas fue más radical -países anglosajones-, la división del trabajo entre aquellos que "dirigen y reman" es más clara, mientras que en el resto del mundo ambas funciones se superponen en los grandes y clásicos ministerios sectoriales.

El concepto de gobierno es el principio organizador que guía el funcionamiento de este conjunto de OP, entendido como "los procesos institucionales a través de los cuales decisiones colectivas vinculantes son tomadas dentro de un Estado-nación" (Heywood 2007: 19). Los gobiernos a su vez están modelados por estructuras constitucionales con sistemas federales o unitarios, y con regímenes políticos que pueden ser democráticos o autoritarios. En los democráticos, existen sistemas presidenciales y parlamentarios, teniendo los últimos mecanismos consensuales o de confrontación para procesar sus decisiones (Hendricks 2010).

Estas configuraciones políticas y organizativas que muestran la complejidad existente en cada país se desarrollan en diferentes sectores a diferentes ritmos y marcan decisivamente las estrategias en el sector público.

Ahora, teniendo un marco básico que describe cómo las OP operan dentro de un gobierno, se pueden abordar de mejor manera los supuestos de la planificación estratégica citados.

En primer lugar, parece desequilibrado basar solo en la competencia las estrategias públicas cuando, tanto la dinámica que les rodea como sus objetivos, están más cerca de los enfoques de colaboración y en consecuencia embarcados en juegos no de suma cero (Brown 2010). Por ejemplo, ¿operan en un entorno competitivo y en busca de una ventaja competitiva una oficina de impuestos internos como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) o el Ministerio de Justicia y un Gobierno Regional? En el sector público, tratando de resolver problemas societales, probablemente son necesarios marcos teóricos que expliquen concurrentemente enfoques colaborativos (cooperativos) y competitivos (Lichbach 1996). Para una OP, la cooperación frecuentemente es una estrategia para obtener ventaja política, conseguir recursos adicionales, resolver objetivos de política pública o simplemente útil para obedecer un mandato legal (Weiss

1987). Evidentemente, una OP que provee bienes cuasi públicos y funciona en un contexto comercial necesita estrategias competitivas, pero simultáneamente puede jugar con reglas más cooperativas con otros actores gubernamentales que son también parte de su entorno inmediato[7].

En segundo lugar, no es habitual que la gestión estratégica, en cuanto a los procesos de toma de decisiones internas, conduzca a una OP a la definición de objetivos de largo plazo como en el mundo privado (Steward 2004). La ley define el propósito de las organizaciones gubernamentales y sus énfasis específicos son delineados por políticas públicas establecidas por actores políticos con esta función dentro del aparato estatal (los ministerios, el poder legislativo, un alcalde en su competencia, etc.) y son la expresión de una acción colectiva enmarcada por una racionalidad limitada (Simon 1972).

Aquí los objetivos organizacionales y los objetivos de política pública son la encarnación de las demandas sociales procesadas y negociadas por el sistema político, siguiendo a menudo un mecanismo incremental (Lindblom 1979), en lugar de individuos racionales dentro de una organización. Esto no es contradictorio con que algunos parámetros de los bienes y servicios como calidad, costo y beneficiarios, estén sujetos a negociación de la OP y sus directivos con un ministro y/u otros actores dentro de una red de políticas públicas.

En cuanto al tercer supuesto, es bueno preguntarse si el nivel apropiado de análisis para la gestión estratégica en el sector público es siempre una OP individualmente concebida. Si el comportamiento de una organización está influido por las oportunidades y limitaciones del contexto sobre sus objetivos y sus variables internas (Johns 2006), en este sector las dimensiones política y de política pública son determinantes en la gestión estratégica y éstas funcionan en el marco de redes.

Habitualmente, la estrategia de una OP es la consecuencia de una política pública, la relación política con su red de actores y aquellos organismos estatales que controlan su acción y luego de su equipo directivo. Estas relaciones tienen lugar en el marco de una estructura de poder político concentrada o dispersa que es relevante para la definición de una estrategia con respecto a la negociación de recursos y fondos, así como rendir cuentas a diferentes instancias supervisoras. Por tanto, sistemas unitarios o federales, parlamentarios o presidenciales, tienen un impacto en el grado de fragmentación de la estructura de poder y los procesos de aprobación y supervisión que marcarán la evolución de la estrategia de una OP (O'Toole y Meier 2015: 242).

Por consiguiente, una mejor perspectiva para la comprensión del proceso de la estrategia en el sector público sería un nivel intermedio de análisis, en lugar de centrarse en una organización, que solo es una vista parcial de un fenómeno más complejo. Un enfoque más integral, entendiendo que las políticas públicas se forman y se implementan en redes de organizaciones (Devereaux y otros 2011; Johansson 2014) que operan dentro estructuras políticas y procesos de aprobación determinados, sería más útil para pensar estratégicamente cursos de acción en el sector público en general y en una OP, en particular.

7. De hecho, estas lógicas también operan en el sector privado, por ejemplo en las alianzas globales entre aerolíneas o la nueva organización productiva de las cadenas globlales de valor.

Dicho rápidamente, la estrategia de una organización gubernamental está generalmente subsumida por una mayor, con dimensiones asociadas a políticas públicas, y opera bajo una lógica política. Tal cosa no existe en el sector privado y, por tanto, requiere otro marco analítico.

Finalmente, la alineación de una OP al contexto se puede entender como la búsqueda de legitimidad formal dentro de la red de políticas públicas en la que opera y sus instancias políticas de control, y no obligatoriamente en búsqueda del acceso a mayores recursos. Al respecto, su meta sería la alineación del impacto de su acción o de sus servicios con los valores y expectativas de las autoridades políticas y actores de su red de políticas públicas (Stillman 1974). Si esto no se logra, una opción estratégica es mostrar que la OP está en camino de desarrollar las capacidades para alcanzarlos (Andrews 2013). Los "malos" resultados en políticas públicas tienen un impacto sobre el sistema político y, a través de instancias como los ministerios o legislaturas, esto se traslada sobre la OP concernida, sus altos funcionarios y su estrategia. Las OP no quiebran, pierden legitimidad.

Si estas afirmaciones fueran correctas, el rendimiento y la estrategia general de una organización estatal estarían relacionados con tres estrategias específicas interconectadas y que podrían ser mejor estudiadas desde un nivel de análisis intermedio: una estrategia política, una estrategia de política pública y una estrategia organizacional. Sin embargo, esta perspectiva está completamente ausente del enfoque convencional en el uso de la herramienta y refleja el déficit en la teorización de la gestión estratégica en el sector público.

6. La implementación no es automática ni su contingencia

La segunda dimensión sobre la que el enfoque convencional presenta insuficiencias es su perspectiva sobre la implementación. El punto aquí es: ¿se puede concebir la implementación como una fase separada, operando en una secuencia lineal a la formulación y teniendo lugar predominantemente dentro de una OP?

La bibliografía en gestión estratégica (David 2011; Boyne 2011[8]) entiende la implementación como una "traducción" de la estrategia que, reconociendo las particularidades de la estructura organizativa, el sistema de control interno y la cultura organizativa, ejecuta actividades que apuntan a alcanzar los objetivos y metas formuladas. Esta etapa es considerada la más compleja[9] del proceso de gestión estratégica y conlleva habitualmente cambios organizacionales en la o las OP "implementadoras". Estos pueden ser de naturaleza diversa, como ajustes a los procedimientos de gestión vigentes, a los instrumentos de política pública utilizados, a la introducción de nuevas tecnologías, a la modificación del sistema de monitoreo o arreglos a diversos aspectos inter o intraorganizacionales. Dichos cambios, en última instancia, afectan cómo los funcionarios actúan individualmente y colectivamente o cómo las organizaciones interactúan; en otras palabras, introducen un cambio en el propio

8. Ver por ejemplo Boyne (2011: 286-316) y Davis (2011: 210-248).

9. Considerada como la etapa más compleja, con mayores vaivenes y más prolongada es, paradójicamente, la que cuenta con el menor desarrollo conceptual tanto desde el enfoque convencional de gestión estratégica como en el de políticas públicas. Para un ejemplo simplemente gráfico, ver en anexo los modelos lógicos de Davis y Boyne en los que se observa un menor nivel de formalización y desarrollo conceptual de la etapa mencionada.

comportamiento, práctica e interacciones de los implementadores (Banco Mundial 2012), así como en la del grupo objetivo de la política pública[10].

Sin embargo, el elemento medular a subrayar es que la implementación incorpora nuevos actores, espacios de interacción y procesos decisorios que no necesariamente estuvieron envueltos en la formulación original de la estrategia (Meny y Thoenig 1992) y que, con frecuencia, son profundamente políticos. Esto produce eventualmente efectos no previstos en el enunciado de la política pública, en la formulación de la estrategia y sus resultados esperados. Su materialización es una serie de decisiones operativas y acciones que buscan hacer efectiva la decisión tomada por una autoridad política superior y en la que suelen interactuar también actores no gubernamentales (Winter 2012; Lester y Goggin 1998). Su ejecución transforma la intención de la política pública y su programación operativa en un conjunto de reglas, rutinas y procesos sociales soportados por recursos financieros que convierten la intención en acción: en bienes y servicios públicos y/o regulaciones. Este proceso es la esencia de lo que se denomina implementación (O´Toole 2012).

En el sector público es reconocido desde hace largo tiempo[11] (Pressman y Wildavsky 1984) que los objetivos e intenciones originales de los decisores en el momento de la formulación se ven habitualmente alterados durante la implementación. Como señalan Winter (2012) y Grindle (2009), la brecha de implementación es la diferencia entre lo formulado, materializado en el marco normativo y su respectivo plan estratégico, y lo concretado en la práctica. A veces, esta brecha puede ser reducida o puede ser enorme, una de cuyas expresiones adversas más extremas es la no ejecución de un programa o proyecto público (Grindle 2009). Como sutilmente señala esta autora, esta divergencia no siempre es negativa, pero sí es normalmente imprevisible desde la perspectiva de aquellos que formulan el plan, sus metas, actividades y presupuestos.

¿Por qué surge esta brecha luego de haber realizado un ejercicio de planificación estratégica? Hay una diversidad de variables concernidas (Goggin y otros 1990) que pueden asociarse a tres grandes dimensiones sometidas a la contingencia: i) la falta de objetivos claros o valores congruentes en los mandatos de una OP y/o en la política pública a implementar que deja espacio para la interpretación; ii) la dificultad para entender el rol que juega la discrecionalidad y la motivación entre los funcionarios a cargo de su ejecución; iii) la importancia creciente que tiene en la implementación una larga cadena de interacciones entre múltiples actores en la producción y provisión de bienes y servicios (Mégie 2012; Grindle 2009; Barrett 2004).

Un cuarto elemento que no se considera aquí, ya que se asume la existencia de un proceso de planificación estratégica con una base técnica mínima, es la implementación de políticas con un sustento técnico débil y sin una relación causal sobre el problema público que se aborda. No obstante, y como lo señalan diversos estudios (Kaufmann y otros 2015; Banco Mundial 2010; Grindle 2009), este fenómeno es aún prevalente en la gestión de diversas políticas públicas en la región.

10. Considérese el efecto sobre la conducta de usuarios y ciudadanos como la introducción del uso del cinturón de seguridad o la regulación sobre la prohibición de fumar en recintos públicos.

11. Al menos desde inicios de los años 70, con la publicación original de Pressman y Wildavsky (1973). Aquí se consultó la tercera edición de 1984.

Las dificultades del enfoque convencional para abordar estas tres dimensiones están asociadas con una perspectiva prescriptiva "de arriba hacia abajo" sobre cómo debería operar el Estado y sus organizaciones. Se remarca la distinción entre el "estamento" político que toma decisiones y uno administrativo que se encarga de ponerlas en operación basado en una visión piramidal y jerárquica en la relación entre las OP y al interior de estas (Weber 1964; Wilson 1887).

Aquí se privilegia la importancia de la toma de decisión y la formulación por sobre la implementación y se observa el proceso general de gestión como una secuencia lineal no sujeta a interacciones sustantivas hasta su finalización y evaluación[12] (Hassenteufel 2009: 28-33). La puesta en operación sería el mundo de la racionalidad técnica y la selección de los instrumentos apropiados -cuando no exclusivamente de su aplicación- para los objetivos de política pública determinados. Además, siguiendo el modelo de Elección Pública[13], supone que dichos objetivos y los instrumentos seleccionados son racionales y explícitos, lo que facilita el control del desempeño de los implementadores y de los resultados finales.

Así, la ejecución fluiría a través de una cadena de mando en automático en la que las eventuales desviaciones de los implementadores obedecerían a anomalías ligadas a la búsqueda de sus propios intereses corporativos: mayor presupuesto, promoción laboral, etc. (Fuenmayor 2014). Esta visión es consustancial con el modelo principal-agente y con las reformas de la NGP orientadas a sortear estas anomalías o divergencias a través de privatizaciones, la tercerización, la delegación a agencias públicas autónomas o subnacionales operando bajo esquemas gerenciales de medición del rendimiento (Gofen 2014; Pollit y Sand 2011).El problema es que la realidad no suele operar de esa forma. Normalmente, está sujeta a la contingencia de diversos eventos y el comportamiento de actores difíciles de anticipar plenamente en el momento de la formulación.

7. Los factores, la contingencia y la brecha

Existen tres factores centrales que sugieren un enfoque alternativo que conciba la formulación y la implementación como momentos interactivos y esencialmente políticos. Estos son la mencionada ambigüedad de mandatos institucionales y/o de los objetivos de política pública; los elementos que gatillan la discrecionalidad de los implementadores; y la emergencia estructuras de implementación con múltiples actores.

Es habitual en el sector público la presencia de mandatos institucionales y objetivos de política pública ambiguos e incluso conflictivos que condicionan el alineamiento entre la estrategia formulada y su implementación. Casos como el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad Educativa (SINEACE)[14], un organismo regulador cuyas atribuciones están sujetas a debate por diferentes actores, reflejan la difi-

12. Su fundamentación está en los trabajos de Lasswell (1951) y Jones (1970).
13. Este modelo se sustenta en la Teoría de la Elección Racional y la Escuela Neoclásica.
14. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, organismo autónomo del sector educación.

cultad para instrumentar una política sobre la que existe aparentemente pleno consenso, como es mejorar la calidad de la educación[15].

Como señalan Rainey y Jung (2015), este tipo de mandatos en las OP afectan tres aspectos de su gestión: dirigir consistentemente sus actividades; evaluar la calidad de su desempeño y establecer sus prioridades frente a los intereses divergentes de los actores involucrados. La hipótesis es que las OP con alternativamente altos niveles de control político, focalizados en atender complejos problemas y/o totalmente dependientes de recursos públicos tenderán a tener mayores niveles de ambigüedad o conflictividad en su misión y mandato.

Lo mismo sucede con políticas públicas que incorporan valores y componentes que son difíciles de conciliar, como el desarrollo de una "minería que privilegie el acceso al agua, la preservación del medio ambiente y la inclusión (…) social de las comunidades de su entorno" (MEM). Esta situación también se presenta en programas con objetivos que tienden a superponerse y entrar en colisión -conceptualmente y en el territorio- con aquellos en curso en otros sectores. La asignación de lotes petroleros (sector energía) en áreas naturales protegidas (sector medio ambiente) en la Amazonía es un buen ejemplo analizado por Alza (2009). Estos casos expresan los amplios márgenes de interpretación sobre el significado preciso de mandatos institucionales u objetivos de política pública que se abren asiduamente a funcionarios u OP implementadoras. Como se puede colegir, la interpretación en el nivel operativo de dichos mandatos institucionales y objetivos tiene a menudo consecuencias políticas en la implementación, divergiendo significativamente con la estrategia original formulada.

El segundo factor es el asociado al rol de la discrecionalidad y su motivación entre los funcionarios más próximos a las actividades de prestación de servicios. Este fenómeno es analizado desde hace más de 30 años (Lipsky 1980), aunque su impacto se complejizó en la década de los 90 con las reformas de la NGP, como se analizará más adelante.

Un punto aquí es si profesores, enfermeras, doctores, policías, trabajadores sociales y sus respectivos supervisores en terreno comparten el mismo enfoque que los formuladores de las políticas públicas, tienen las prácticas e incentivos esperados o simplemente interpretan de la misma forma las intenciones de los primeros (Winter 2012). En términos generales, las causas sobre la discrecionalidad -en forma de adaptación, alteración o no ejecución de las actividades del plan estratégico- y la motivación subyacente de dichos funcionarios se organiza en torno a dos perspectivas vinculadas.

La primera subraya que es el producto inevitable de la ya anotada ambigüedad de los objetivos de algunas políticas públicas (Rainey y Jung 2015; Pressman y Wildasky 1984; Lipsky 1980; Brodkin 2003) que produce decodificaciones particulares por los implementadores. Esta perspectiva está directamente conectada al concepto de racionalidad limitada de Simon (1972). Ejemplos sobre cómo interpretar, materializar y evaluar políticas que buscan "crear empleo *digno*" o "fomentar la *inclusión* de niños con habilidades diferenciadas en la educación regular" suponen, más que seguir una instrucción o cumplir con un indicador. Aquí lo determinante es

15. Un ejemplo de objetivos ambiguos es el referido a la función clave del Ministerio del Ambiente (MINAN) que señala su responsabilidad para "coordinar la implementación de la Política Nacional Ambiental con los sectores, los gobiernos regionales y los gobiernos locales" Ministerio del Ambiente (MINAN), pero no establece criterios específicos sobre los debería sustentarse esta coordinación horizontal y vertical.

la aplicación de un criterio adecuado por los implementadores, que es bastante más complejo que un protocolo para colocar una vacuna o una multa de tránsito (Hupe y otros 2014).

Sin embargo, su carácter ineludible es consecuencia también de las diferentes percepciones, contextos institucionales y limitada información compartida entre formuladores e implementadores de las políticas públicas (Hupe y otros 2014; Keiser 2010; Hupe y Hill 2007). En esta línea argumentativa, el concepto de la cultura organizacional subyacente y las prácticas de gestión de las OP implementadoras son un elemento determinante (Burnes 2014).

La segunda perspectiva enfatiza que la divergencia es una elección deliberada que realizan estos funcionarios en base a una preferencia racional que maximiza su interés (Brodkin 2011; Ricucci 2005), como resultado de una elección ética que busca favorecer a los beneficiarios de un programa (Gofen 2014; Loyens y otros 2010) o en base a un criterio profesional/personal al percibirse que la política entra en contradicción con este (Gofen 2014; Tummers 2011).

En esta línea, hay estudios empíricos recientes en materias como educación, salud primaria, salud mental, bienestar social que cuestionan algunos de los supuestos básicos del modelo principal-agente en implementación (Gofen 2014, 2013; Hupe y otros 2014; Brodkin 2011, 2007; Tummers 2011). En ellos, se sugiere que variables como el sector y programa específico, el contexto institucional (Ministerio del Gobierno Central, Gobierno Regional o Municipalidad) y la profesión de los funcionarios pueden dar lugar a motivaciones diferenciadas (Gofen 2014; Hupe y otros 2014) no atribuibles a la búsqueda de preferencias corporativas.

En este sentido, parece inherente a diversas políticas la discrecionalidad de los implementadores, y limitados los resultados por controlarlos usando los mecanismos del modelo burocrático clásico o los adaptados de la práctica empresarial. Ni más reducidos tramos de control (más jerarquía), la estandarización de procedimientos o una mayor atención sobre insumos del primero, ni la delegación, la tercerización o las privatizaciones del segundo parecen haber eliminado el problema.

En América Latina ambas modalidades han sido experimentadas, aunque las vinculadas a la NGP han tenido mayor importancia en diversas políticas y programas estratégicos en los últimos años. Un ejemplo al respecto, es la experiencia temprana del presupuesto por resultados con paquetes cerrados de productos y herramientas de intervención centralmente definidos para su implementación por diversos actores. Este tipo de aproximación, formulada por ministerios de hacienda ha terminado con frecuencia desdibujando roles y responsabilidades en la ejecución por parte de actores sectoriales y subnacionales sin alcanzar los resultados esperados (Kaufmann y otros 2015; Banco Mundial 2010).

Como afirman estudios longitudinales, programas sociales y los mecanismos de la NGP por subordinar la discrecionalidad a los objetivos de la política pública terminan generando los mismos problemas bajo nuevas formas (Brodkin 2007). Así, el ritualismo burocrático en el cumplimiento de normas no está muy alejado del cumplimiento formal de indicadores de desempeño estipulados en convenios de gestión, contratos o en las "buenas prácticas" que dan lugar a formas de isomorfismo mimético[16] (Brodkin 2011). De esta

16. Ver especialmente Pritchett y otros (2012) y Andrews (2013).

manera, no existen mecanismos plenamente efectivos para regular discrecionalidad de los funcionarios que son la cara visible de las políticas públicas y que terminan generalmente dándole su forma final.

El tercer factor que condiciona la implementación es la larga cadena de interacciones que con frecuencia se requieren para la provisión final de ciertos bienes y servicios públicos. Aquí suelen intervenir diferentes OP, organizaciones privadas y sociales no solamente con intereses divergentes sino también con rutinas de trabajo y lenguajes técnicos disímiles, y con enfoques diferenciados sobre cómo abordar los objetivos de política pública (Peters 2014; O´Toole 2012). Esto da lugar a mecanismos de coordinación y al desarrollo de estrategias de colaboración que conduce a que varios actores públicos jueguen un rol central, especialmente por la necesidad de alinear intereses, estilos de gestión y culturas organizacionales diferentes.

Este contexto institucional fue parcialmente gatillado por las reformas liberales de las décadas 1980 y 1990 que reconfiguraron el rol del Estado y los mecanismos de operación gubernamental. Fundamentalmente, se separaron la función política de la operacional, desconcentrando la acción hacia niveles subnacionales o agencias autónomas y promoviendo una mayor confianza en el mercado y en políticas basadas en instrumentos de mercado (Saetren 2005; Barrett 2004). Ello generó progresivamente redes de políticas públicas que no sólo inciden en la formulación y diseño de las políticas públicas, sino que también participan en su puesta en operación. Con el tiempo, estas interacciones han constituido relaciones estables creando estructuras (Peters 2014) o contextos inter organizacionales de implementación definidos que desafían la capacidad de articulación y coordinación de los formuladores de las políticas públicas (O´Toole 2012).

Básicamente, existen tres tipos de estructuras, según los actores que participan y el tipo de interacción que tiene lugar. En la primera, un programa gubernamental opera completamente dentro de los márgenes del sector público en una configuración horizontal o vertical. En la horizontal, las OP del mismo nivel de gobierno son responsables de diferentes componentes, en términos de productos y actividades, en un mismo programa público. En este marco, la implementación involucra fundamentalmente mecanismos de coordinación que pueden complicarse si las OP son de diferentes sectores y por tanto responden a distintas autoridades políticas. En el esquema vertical o multinivel se articula un ministerio del nivel central con varios gobiernos regionales y/o locales. Aquí funcionan otros mecanismos de coordinación (Charbit 2011) o se presentan los problemas clásicos de ejecución cuando opera una jerarquía administrativa respondiendo a presiones contrapuestas de autoridades funcionales y territoriales.

Un segundo tipo de estructura está marcado por la externalización de actividades de un programa público hacia actores privados cuya lógica de funcionamiento opera bajo la dinámica de principal-agente (Miller 2005) en la que los incentivos contractuales y financieros son definitorios. Una tercera estructura son redes con organizaciones de la sociedad civil que asumen una forma similar a la del sector privado. Sin embargo, en este caso, los actores no gubernamentales pueden estar interesados en el área de la política pública res-

pectiva -género, salud, educación, etc.- pero no compartiendo el mismo enfoque sobre el programa público en el que actúan como implementadores.

No obstante, si bien estas estructuras o su combinación producen arreglos institucionales por medio de contratos, convenios de gestión y acuerdos programáticos y presupuestales, es evidente que están lejos de operar de forma armoniosa. Es aquí justamente donde se observa la tensión entre lógicas competitivas, pero también colaborativas en las estrategias de los actores públicos de las redes de políticas. En la práctica, en algunos programas públicos de carácter nacional que combinan las tres estructuras señaladas, es frecuente la existencia de más de un actor central tales como un ministerio sectorial, el Ministerio de Hacienda, el Congreso o gobernadores regionales ejerciendo funciones de coordinación o supervisión. Estos escenarios complejos hacen difícil pensar la implementación como un proceso controlado y programado en su plenitud *ex ante* por un formulador central y racional, como lo sugiere el enfoque convencional (David 2011; Boyne 2011).

Ejemplos que reflejan los retos que enfrentan estas estructuras de implementación son programas de educación como el de "Acompañamiento Pedagógico"; programas de infraestructura como el "Programa Provías Descentralizado" del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, o programas sociales como "Qali Warma" del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Ciertamente, esto no condiciona la necesidad de una formulación estratégica y programación relativamente centralizada con respecto a quién hace qué, cómo y cuándo, pero sí subraya la importancia de incorporar sustancialmente las perspectiva de los ejecutores y las restricciones efectivas que enfrentan. Por otro lado, lo anterior no pone en cuestión el hecho de que la implementación esté sujeta a la contingencia propia de sistemas complejos y, consecuentemente, una interacción profunda entre formuladores e implementadores sea imprescindible. Ello puede conducir a veces a ajustes profundos en la puesta en operación y al desarrollo de mecanismos simbólicos (normativos y políticos) y de gestión (prácticos) para que la planificación no termine siendo un enunciado formal (Peters 2014: 136-137). En otras palabras, el proceso de implementación es un proceso político sujeto a contingencias que condicionan la forma final de las políticas públicas como producto de los factores analizados.

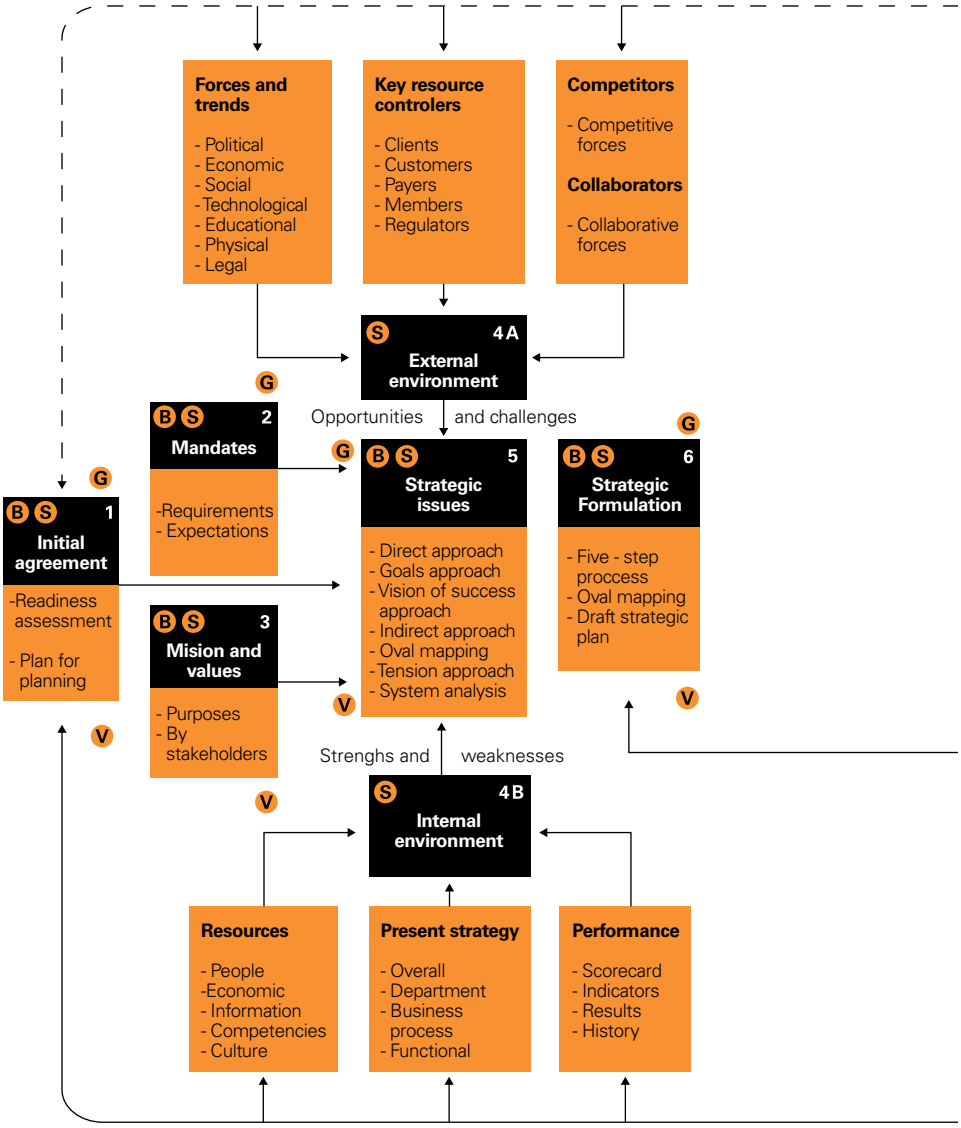
Por ello, Barrett (2004) sugiere que la implementación debe ser mirada como integral al proceso de las políticas públicas y como continuo al momento de la formulación, más que como un seguimiento administrativo. En ese sentido, la implementación puede conducir a la reformulación de la estrategia que la originó y, en ocasiones, a la redefinición de los objetivos mismos de la política pública. Lejos de ser un proceso lineal, la gestión estratégica sería con frecuencia un proceso interactivo, con reiteradas "idas y vueltas" entre la formulación y la implementación. Esta influencia recíproca -que no excluye mecanismos de control- puede comprender procesos de negociación política (Barret 2004), la construcción de discursos legitimadores y mecanismos de comunicación para alienar la lógica e intereses de diversos actores (Shanahan y otros 2011), pero también mecanismos de coordinación multinivel para integrar prácticas de gestión diferentes (Charbit 2011; OECD 2009). Sin estos mecanismos que acoplen a aquellos que buscan poner la política pública en efecto y aquellos de quienes depende la acción de hacerla efectiva, la brecha entre lo formulado y lo ejecutado será grande.

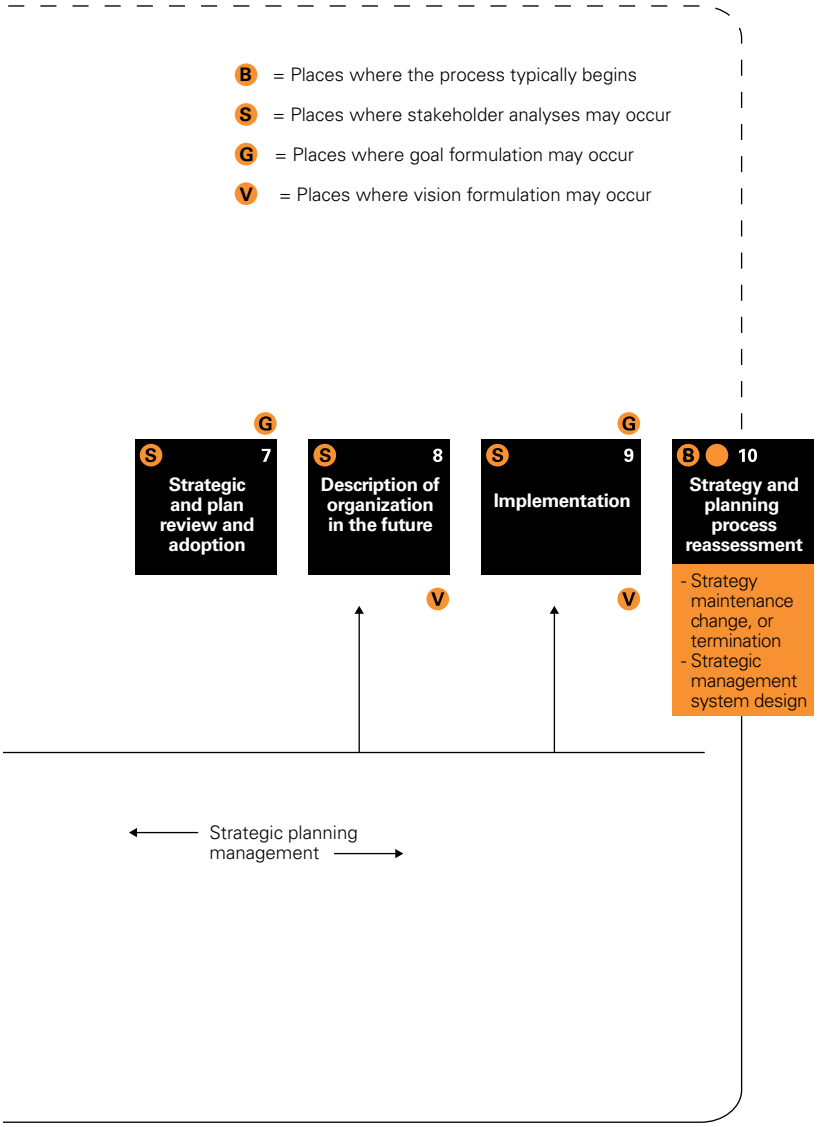
8. Conclusiones

La aplicación de la gestión estratégica es parte de la ortodoxia en la gestión pública en las últimas décadas. Se trata de un proceso que promete impactar positivamente en el desempeño de las OP, fortalecer su capacidad para fijar objetivos y proporcionar consistencia a su acción considerando las oportunidades y restricciones de su entorno. Sin embargo, los resultados parecen no ser del todo concluyentes. Reconociendo las dificultades para definir y medir el desempeño en el sector público, así como los múltiples factores involucrados en la mejora del desempeño, se enfatiza que el principal problema de este instrumento es de orden conceptual en el enfoque convencional prevaleciente. Este problema tiene dos dimensiones: una débil teorización sobre cómo opera una OP dentro del Estado y un enfoque lineal y secuencial sobre su proceso de implementación.

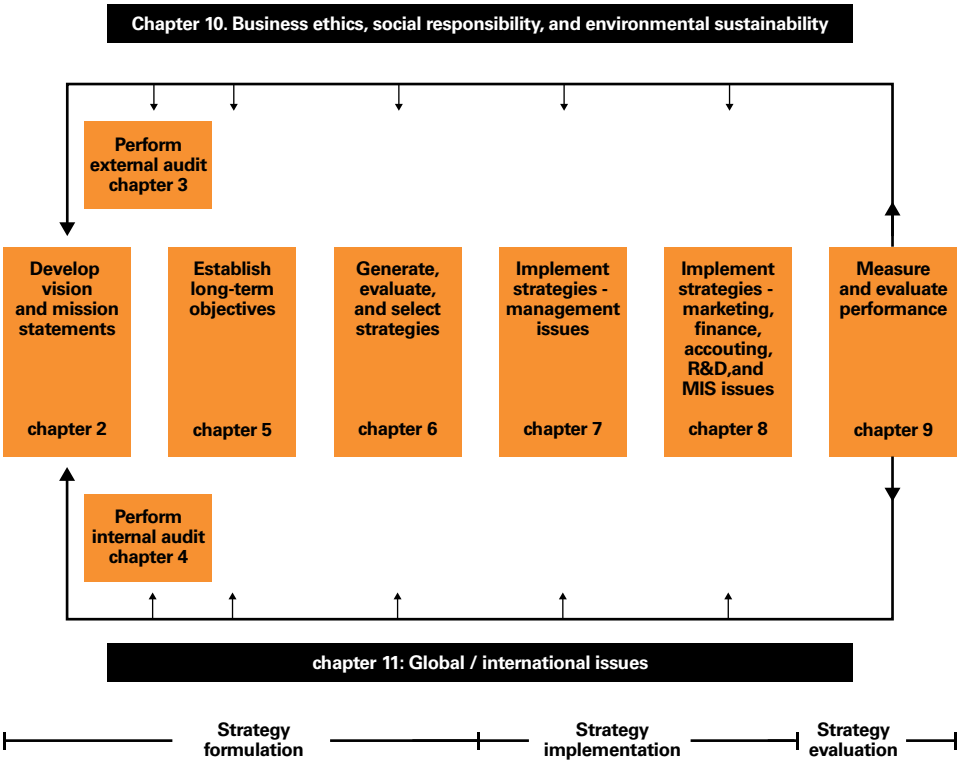
Con respecto a la primera dimensión, se sostiene que existe una perspectiva basada en cuatro supuestos básicos que es generalmente aplicada para desarrollar estrategias asumiendo que las OP y su contexto son similares a aquellos del sector privado. En consecuencia, la complejidad en la forma como se definen las características políticas del contexto de las OP es normalmente soslayada. Se subraya la importancia de pensar estrategias en el sector público en términos de lógicas tanto competitivas como colaborativas que son la expresión de acciones colectivas que operan dentro de las redes de políticas públicas. En este sentido, el desempeño y la formulación de la estrategia de las OP sería más comprensible desde un nivel de análisis intermedio que la vincule con tres dimensiones: política, de política pública y organizacional.

Con respecto a la segunda, se analiza que el enfoque convencional percibe a la formulación y la implementación como etapas separadas de la gestión estratégica y en la que la ejecución opera como una traducción en automático de la planificación y centrada en una OP. Se analiza que existen al menos tres dimensiones que introducen una alta contingencia en la implementación de los programas y proyectos públicos que origina que sean procesos políticos complejos y no un simple monitoreo administrativo. Por lo anterior, se sugiere que la implementación sea mirada como un proceso continuo e interactivo al de la formulación y en el que crecientemente participan diversos actores públicos, privados y sociales.


Forces and trends
- Political
- Economic
- Social
- Technological
- Educational
- Physical
- Legal
Key resource controlers
- Clients
- Customers
- Payers
- Members
- Regulators
Competitors
- Competitive forces
Collaborators
- Collaborative forces
S 4A External environment
G
B S 2 Mandates
-Requirements
- Expectations
Opportunities and challenges
G
B S 5 Strategic issues
- Direct approach
- Goals approach
- Vision of success approach
- Indirect approach
- Oval mapping
- Tension approach
- System analysis
G
B S 6 Strategic Formulation
- Five - step proccess
- Oval mapping
- Draft strategic plan
G
B S 1 Initial agreement
-Readiness assessment
- Plan for planning
V
B S 3 Mision and values
- Purposes
- By stakeholders
V
V
V
Strenghs and weaknesses
S 4B Internal environment
Resources
- People
-Economic
- Information
- Competencies
- Culture
Present strategy
- Overall
- Department
- Business process
- Functional
Performance
- Scorecard
- Indicators
- Results
- History


B = Places where the process typically begins
S = Places where stakeholder analyses may occur
G = Places where goal formulation may occur
V = Places where vision formulation may occur
G
S 7
Strategic and plan review and adoption
S 8
Description of organization in the future
V
G
S 9
Implementation
V
B 10
Strategy and planning process reassessment
- Strategy maintenance change, or termination
- Strategic management system design
Strategic planning management

A comprensive strategic - management model



Source: Fred R. David, "How companies define their mission." Long range planning 22, no. 3 (june 1988): 40.

bibliografía

Alza, Carlos

2009 "Conflictividad en el Perú: una lectura desde las políticas públicas". En PEASE, Henry y Luis VILLAFRANCA (editores). *Aula Magna 2008. Reforma del Estado: el papel de las políticas públicas.* Lima: PUCP.

Allison, Graham

1994 "Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?" En LAND, Frederick L. (editor). *Current Issues In Public Administration.* St Martin's Press, pp.16-32.

Andrews, Matt

2013 *The Limits of Institutional Reform in Development. Changing Rules for Realistic Solutions.* Cambridge: Cambridge University Press.

Andrews, Rhys, George Boyne y Richard Walker

2009 "Strategy formulation, strategy content, and performance: An Empirical Analysis". *Public Management Review.* Volumen 11, número 1, pp. 11, 1-22.

Andrews, Rhys, George Boyne, Jae Moon y Richard Walker

2010 "Assessing Organizational Performance: Explaining Differences Detween Internal and External Measures". *International Public Management Journal.* Volumen 13, número 2, pp. 105–129.

Banco Mundial

2010 *La formulación de las políticas públicas en la OCDE: Ideas para América Latina.* Washington: Banco Mundial-LAC.

Barret, Susan

2004 "Implementation Studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies". *Public Administration* Volumen 82, número 2, pp. 249-262

Boehm, Amnon

1996 "Forces Driving Competition in Human Service Organizations and Positional Competitive Responses". *Administration in Social Work,* Volumen 20, número 4, pp. 61-78.

Boyne, George y Richard Walker

2004 "Strategy Content and Public Service Organizations". Journal of Public Administration Research and Theory. Volumen 14, número 2, pp. 231-252.

2010 "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead". Public Administration Review. Volumen 70, suplemento S1, pp. 185-192.

Breslin, Dermot

2011 "Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-economic Change". *International Journal of Management Reviews.* Volumen 13, pp. 218–235.

Brodkin, Evelyn

2007 "Bureaucracy Redux: Management Reformism and the Welfare State". *Journal of Public Administration Research and Theory.* Número 17, pp. 1–17.

2011 "Policy work: Street-level organizations under new managerialism". *Journal of Public Administration Research and Theory.* Número 21, pp. 253–77.

Brown, Trevor

2010 "The Evolution of Public Sector Strategy". *Public Administration Review*. Volumen 70, suplemento S1, pp. 212-214.

Bryson, John

2011 *Strategic Planning for the Public and No profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements.* Nueva Jersey: Jossey-Bass.

2012 "Strategic Planning and Management". En GUY, Peters y Jon PIERRE (editores). *The SAGE Handbook of Public Administration*. Londres: Sage, pp. 50-63.

Bryson, John, Frances Berry y Kaifeng Yang

2010 "The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions". *The American Review of Public Administration*. Volumen 40, número 5, pp. 495-521.

Burnes, Bernard

2014 *Managing Change*. London: Financial Times/Prentice Hall.

David, Fred

2011 *Strategic Management: Concepts and Cases*. Nueva Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Davis, Kinsley y Wilbert Moore

1945 "Some Principles of Stratification". *American Sociological Review*. Volumen 10, número 2, pp. 242-249.

Charbit, Claire

2011 "Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach". OECD Regional Development Working Papers, 2011/04, OECD Publishing. Consulta: 16 de febrero de 2016. http://www.oecd.org/governance/regional-policy/48724565.pdf

Christensen, Tom y Per Laegreid

2007 *Transcending New Public Management*. Aldershot: Ashgate.

Devereaux, Jennings, Paul Zandbergen y Martin Martens

2011 "An institutional view of process strategy in the public sector", pp 492-518. En MAZZOLA, Pietro y Franz W. KELLERMANNS (editores). *Handbook Of Research On Strategy Process*, Cheltenham Eduard Elgar.

1989 **Dunleavy, Patrick**

"The architecture of the British Central State, Part. 1: Framework for Analysis". *Public Administration*. Volumen 67, número 3, pp. 249-275.

Dunleavy, Dunleavy, P. Margetts, H. Bastow y J. Tinkler

2006 "New Public Management is Dead – Long Live Digital Era Governance". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volumen 16, número 3, pp. 467-494.

Echebarría, Koldo

2007 "El papel de la profesionalización del empleo público en América Latina". En *Seminario Internacional sobre profesionalización del empleo público en América Latina*. CIDOB. Barcelona.

Eppink, Jan y Steven De Waal

2001 "Global Influences on The Public Sector". En SCHOLES, Kevan y Gerry JOHNSON (editores). *Exploring Public Sector Strategy*. Essex, Financial Times, Prentice Hall, pp. 38-56.

Evans, Mark y Philip Cerny

2003 "Globalisation and Social Policy". En ELLISON, N. y C. PIERSON (editores). *Developments in Social Policy 2*. Londres: Palgrave, pp. 19-40.

Fukuyama, Francis

2014 *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. Nueva York: Farrar, Strauss and Giroux.

Fuenmayor, Jennifer

2014 "Política pública en América Latina en un contexto neoliberal: una revisión crítica de sus enfoques, teorías y modelos". *Cinta de Moebio, revista epistemológica de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile*. Número 50.

Gofen, Ana

2014 "Mind the Gap. Dimensions and Influence of Street-Level Divergence", *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volumen 24, pp. 473-493.

Goggin, Malcolm, Ann Bowman, James Lester y Laurence O'toole

1990 *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman/Little,Brown.

Grindle, Merilee

2009 "La brecha de la implementación". En MARIÑEZ, Freddy y Vidal GARZA (editores). *Política pública y democracia en América Latina. Del análisis a la implementación*. Ciudad de México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, pp. 33-52.

Guerrero, Omar

1993 "Las políticas públicas como ámbito de concurrencia multidisciplinaria". *Revista Ciencia*. Volumen 44, número 1, pp. 29-40.

Hassenteufel, Patrick

2008 *Sociologie Politique: l'action Publique*. París: Armand Colin.

Heindrich, Carolyn

2012 "Measuring Public Sector Performance and Effectiveness". En GUY, Peters y Jon PIERRE (editores). *The SAGE Handbook of Public Administration*. Londres: Sage, pp. 32-49.

Hendrick, Rebecca

2010 "What Is Wrong with Advice on Strategic Planning?". *Public Administration Review*. Volumen 70, pp. 222-223.

Hendriks, Frank

2010 *Vital Democracy: A Theory of Democracy in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Heywood, A.

2007 *Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hupe, Peter y Michael Hill

2007 "Street-level Bureaucracy and Public Accountability". *Public Administration*. Número 85, pp. 279-299.

Huper, Peter, Michael Hill y Monika Nangia

2014 "Studying Implementation Beyond Deficit Analysis: The top-down View Reconsidered". *Public Policy and Administration*. Volumen 29, número 2, pp. 145-163.

Jessop, Bob

1990 *State Theory: Putting the Capitalist State in Its Place*. Cambridge: Polity.

1999 "The Changing Governance of Welfare: Recent Trends in its Primary Functions, Scale, and Modes of Coordination". *Social Policy & Administration*. Volumen 33, número 4, pp. 348-359.

Johansson, Jan-Erik

2014 "Strategic Governance in Public Agencies". En JOYCE, Paul, John BRYSON y Mark HOLZER (editores). *Developments in Strategic and Public Management: Studies in the US and Europe*. Basingstoke: Basingstoke Palgrave Macmillan, pp. 268-282.

Johns, Gary

2006 "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior". *Academy of Management Review*. Volumen 31, número 2, pp. 396-408.

Jones, C.

1970 *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont (California): Duxbury Press.

Joyce, Paul

1999 *Strategic Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.

Kaufmann, Jorge, Mario Sanginés y Mario García

2015 *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Keiser, Lael R

2010 "Understanding Street-level Bureaucrats Decision Making: Determining Eligibility in the Social Security Disability Program". *Public Administration Review*. Número 70, pp. 247-257.

Lasswell, H.

1951 "The Policy Orientation". En LERNES, D. y H. LASSWELL (editors). *The Policy Sciences*. Stanford: Stanford University Press.

Lester, James P y Malcolm Goggin

1998 "Back to the Future: The Rediscovery of Implementation Studies". Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association.

Le Galès, Patrick

2010 "Gouvernance". En BOUSSAGUET, Laurie, Sophie JACQUOT y Pauline RAVINET (editores). *Dictionnaire de politiques publiques*. París: Presses de Sciences Po, pp.299-308.

Llewellyn, Sue y Emma Tappin

2003 "Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness". *Journal of Management Studies*. Volumen 40, número 4, pp. 955-982.

Lichbach, Mark

1996 *The Cooperator's Dilemma*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Liedtka, Jeanne M.

1998 "Strategic Thinking: Can It Be Taught?". *Long Range Planning*. Volumen 31, número 1, pp.120-129.

Lindblom, Charles E.
1979 "Still Muddling, not yet Through". *Public Administration Review*. Volumen 39, pp. 517–526.

Lipsky, Michael
Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the
1980 *Individual in Public Services*. Nueva York: Russell Sage Foundation.

Loyens, Kim y Jeroen Maesschlck
2005 "Toward a Theoretical Framework for Ethical Decision Making of Street-level Bureaucracy". *Administration & Society*. Número 42, pp. 66-100.

Matthews, Jidith y Arthur Shulman
2010 "Competitive Advantage in Public Sector Organizations: Explaining the Public Good/ Sustainable Competitive Advantage Paradox". *Journal of Business Research*. Volumen 58, número 2, pp. 232-240.

Mégie, Antoine
2010 "Mise en oeuvre". En BOUSSAGUET, Laurie, Sophie JACQUOT y Pauline RAVINET (editores). *Dictionnaire de politiques publiques*. París: Presses de Sciences Po, pp. 343-349.

Meier, Kenneth, Laurence O'toole, George Boyne, Richard Walker y Rhys Andrews
2010 "Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment from Miles and Snow". *Administration & Society*. Volumen 42, número 2, pp. 160-192.

Meny, Yves y Jean-Claude Thoening
1992 *Las Políticas Públicas*. Madrid: Ariel.

Miles, R. E. y C. Snow
1978 *Organizational strategy, structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.

Ministerio del ambiente (Minam)
s/f *Misión y Visión*. Consulta: 17 de junio de 2015
http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision

Ministerio de Energía y Minas
s/f *Política Minera*. Consulta: 17 de junio de 2015.
http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=158&idMenu=sub149&idCateg=158

Mintzberg, Henry
1994 "The Rise and Fall of Strategic Planning". *Harvard Business Review*. Volumen 72, número 1, pp. 107-114.

Moynihan, Donald
2008 *The Dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*. Washington DC: Georgetown University Press.

Moore, Mark
2000 "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Volumen 29, número 1, pp. 183-204.

OECD

OECD Policy Brief: Bridging the Gaps between Levels of Government. París: OECD Publishing.

O'toole, Laurence y Kenneth Meier

2009 "Public Management, Context, and Performance- In Quest of a More General Theory". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volumen 25, pp. 237-256.

O'toole, Laurence

2015 "Interorganizational Relations and Policy Implementation". En GUY, Peters y Jon PIERRE (editores). *The SAGE Handbook of Public Administration*.Londres: Sage, pp. 234-244.

Painter, Martin y Guy Peters

2012 *Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Peters, Guy

2010 "Implementation Structures as Institutions". *Public Policy and Administration*. Volumen 29, número 2, pp.131-144.

Poister, Theodore y Gregory Streib

2014 "Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes". *Productivity and Management Review*. Volumen 22, pp. 308-325.

1999 "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades". *Public Administration Review*. Volumen 5, número 1, pp. 45-56.

Poister, Theodore, David Pitts y Lauren Edwards

2005 "Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions". *The American Review of Public Administration*. Volumen 40, número 5, pp. 522-545.

Poister, Theodore, Lauren Edwards y Pasha Obed

2010 "The Impact of Strategy Content and Development on Performance in Public Local Agencies". Annual Conference of the Public Management Research Association, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, Syracuse, NY, 2/4 June 2011.

Pollitt, C. y S. Sand

2011 The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-analysis. Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future COCOPS. 14 December 2011. http://www.cocops.eu/ publications/research-reports. (Accessed 5 April 2012).

Popa, Ion, Comin Dobrin y Otros.

2011 "Competitive Advantage in the Public Sector". *Theoretical and Empirical Research in Urban Managemen*t. Volumen 6, número 4, pp. 60-66.

Porter, M.

2011 *Competitive Advantage*. Nueva York: The Free Press.

Porter, Michael

1985 "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*. Volumen 74, número 6, pp. 61-78.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) Lista de organizaciones del Poder Ejecutivo:
http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=3
(Accessed 6 April 2015).

Pressman, Jeffrey y Aaron Wildavsky
1996 *Implementation. How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland.* Berkeley: University of California Press.

Pritchett, Lant, Michael Woolcock y Matt Andrews
2012 "Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation". *United Nations University, World Institute for Development Economics Research.* Working Paper, número 63.

Raadschelders Jos
1984 *Public Administration. The Interdisciplinary Study of Government.* Oxford: Oxford University Press.

Rainey, Hal G.
2011 *Understanding and managing public organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Rainey, Hal G. y Chan Jung
2009 "A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory.* Número 25, pp. 71-99.

Rhodes, Roderick
2015 *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability.* Buckingham: Open University Press.

Riccucci, Norma M.
1997 *How Management Matters: Street-level Bureaucrats and Welfare Reform.* Washington DC: Georgetown University Press.

Simon, Herbert
2005 "Theories of Bounded Rationality". En MCGUIRE C. B. y R. Radner (editores). *Decision and Organization.* Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Saetren, Harald
1972 "Facts and Myths about Research on Public Policy Implementation: Out-of-Fashion, Allegedly Dead, But Still Very Much Alive and Relevant". *Policy Studies Journal.* Número 33, pp. 559-582.

Shanahan, Elizabeth A., Michael D. Jones y Mark K. Mcbeth
2005 "Policy Narratives and Policy Processes". *Policy Studies Journal.* Volumen 39, número 3, pp. 535-561.

Stewart, Jenny
2011 "The Meaning of Strategy in the Public sector". *Australian Journal of Public Administration.* Volumen 63, número 4, pp. 16-21.

Stillman, Peter
2004 "The Concept of Legitimacy". *Polity.* Volumen 7, número 1, pp. 32-56.

Stone, Melissa, Barbara Bigelow y William Crittenden
1974 "Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions". *Administration & Society.* Volumen 31, número 3, pp. 378-423.

Thoening, Jean-Claude

1999 "Gouvernance". En BOUSSAGUET, Laurie, Sophie JACQUOT y Pauline RAVINET (editores). *Dictionnaire de politiques publiques*. París: Presses de Sciences Po, pp. 420-427.

Tummers, Lars

2010 "Comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en oeuvre les nouvelles politiques: le système de l´aliénation des politiques". *Revue Internationale des Sciences Administrative*s. Volumen 77, número 3, pp. 575-604.

Van Dooren, W., G. Bouckaert y J. Halligan

2010 *Performance Management in the Public Sector*. Oxon: Routledge.

Vinning, Aidan R.

2010 "Public Agency External Analysis Using a Modified "Five Forces Framework". *International Public Management Journal*. Volumen 14, número 1, pp. 63-105.

Waldo, Dwight

2011 *The Study of Public Administration*. Nueva York: Random House.

Walker, Richard, Rhys Andrews, George Boyne, Laurence O'tooley Kenneth Meier

1955 "Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms and Performance". *Public Administration Review*. Volumen 70, número 5, pp.731-741.

Walker, Richard

2010 "Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from Miles and Snow Framework". *Public Administration Review*. Volumen 79, número 5, pp. 675-685.

Walker, Richard M. y Rhys Andrews

2013 "Local Government Management and Performance: A Review of Evidence". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Número 25, pp. 101-133.

Weiss, Janet

1987 "Pathways to Cooperation among Public Agencies". *Journal of Policy Analysis and Management*. Volumen 7, número 1, pp. 94-117.

Weber, Max

1964 *Economía y Sociedad*. México D.F.: Fondo de Cultural Económica.

Williams, Wil y Duncan Lewis

2008 "Strategic Management Tools and Public Sector Management". *Public Management Review*. Volumen 10, número 5, pp. 653-671.

Wilson, Woodrow

1887 "The Study of Administration". *Political Science Quarterly*. Volumen 2, número 2, pp. 197-222.

Winter, Soren

2012 "Implementation Perspectives: Status and Reconsideration". En PETERS, Guy y Jon PIERRE (editores). *The SAGE Handbook of Public Administration*. Londres: Sage, pp. 212-222.

World Bank

2012 *Better Results from Public Sector Institutions*. Washington DC: World Bank.

Worth, Michael

2014 *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

Worthington, Nick

2009 "Core Competencies in the Public Sector". *Proceedings of the ICE - Municipal Engineer*. Volumen 162, número 1, pp.51-55.

Fecha de recepción: 19/08/15

Fecha de aceptación: 13/10/15

Cálculo de pensiones de jubilación en el Sistema Privado de Pensiones: destapando la caja negra

Juan Bertolotto
Pontificia Universidad Católica del Perú
bertolotto.jf@pucp.edu.pe

El cálculo de las pensiones de jubilación en el Sistema Privado de Pensiones, cuando es abordado en los medios de información, deja la errada impresión de ser un tema incomprensible. Ciertamente tiene un componente técnico importante, basado en el cálculo financiero y la estadística, pero a partir de elementos propios del sentido común adecuadamente explicados se puede lograr un entendimiento cabal de los fundamentos del cálculo de las pensiones.

El objetivo de este artículo es, entonces, presentar dichos fundamentos y paulatinamente introducir los diversos componentes técnicos de manera que el lector comprenda que el cálculo de pensiones resulta menos complicado de lo que aparenta ser. Para ello, empezaremos con algunos conceptos básicos como las probabilidades de vida y de muerte que emanan de las tablas de mortalidad, y la esperanza media de vida y el riesgo de longevidad, para finalmente, mediante ejemplos, calcular pensiones a partir de un capital ahorrado.

Palabras clave: pensión de jubilación; tabla de mortalidad; probabilidad de muerte; esperanza media de vida; riesgo de longevidad; capital requerido unitario

Calculation of retirement pensions in the Private Pension System: uncovering the black box

The calculation of retirement pensions in the Private Pension System, when tackled by the public media, leaves the wrong impression of being an incomprehensible subject. Certainly it has an important technical component, based in financial estimates and statistics, but starting with common sense elements adequately explained, a sound understanding of the foundations regarding the calculation of retirement pensions could be attained.

The aim of this article is, then, to present such foundations and gradually introduce the various technical components in a way that the reader can grasp the fact that calculation of retirements pensions is not the complicated matter it appears to be. For that purpose, we will start with some basic concepts, such as the life and death probabilities that emanate from mortality charts, and the average life expectancy and risk of longevity, so that finally, through examples, pensions from a saved capital can be calculated.

Key words: retirement pension; mortality chart; death probability; average life expectancy; longevity risk; required capital

1. Introducción

La jubilación en el Sistema Privado de Pensiones (SPP) es un derecho que todo trabajador afiliado a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) adquiere cuando cumple 65 años de edad. Eso significa que a partir de ese momento dicho afiliado puede gozar del beneficio tangible llamado *pensión de jubilación*, proveniente de un sistema de ahorro previsional obligatorio donde a lo largo de los años ha logrado acumular una cantidad de dinero de la cual es propietario.

Sin embargo, la metodología de cálculo de las pensiones de jubilación ha sido y sigue siendo materia de polémica principalmente en los medios de prensa, siendo penoso constatar que de esa discusión se ha generado más confusión que información aclaratoria. Existe la percepción de que el cálculo de las pensiones es una *caja negra* que nadie entiende.

El objetivo de este artículo es mostrar que detrás del cálculo de pensiones hay un componente técnico acompañado de una dosis de sentido común, aspectos que, combinados, estructuran una lectura fácilmente comprensible.

2. Conceptos básicos

Para comprender la metodología de cálculo de las pensiones de jubilación es necesario, primero, plantear un conjunto de interrogantes, de cuyas respuestas aflorarán los conceptos que sirven de base para los temas que serán abordados más adelante.

2.1. ¿Cuánto dinero tendrá un afiliado en su fondo de pensiones al momento de jubilarse?

Dicha cantidad de dinero es lo que se conoce como *capital para pensión*, y su monto depende de un conjunto de variables tales como:

- El tiempo de permanencia en el SPP, el cual a su vez está en función de la edad en la cual el trabajador se afilió por primera vez a una AFP.
- La densidad de aportaciones, representada por cuántas aportaciones mensuales se hicieron al fondo de pensiones durante la permanencia en el SPP.
- La rentabilidad de los aportes, que depende del tipo de fondo que el afiliado elige para colocar sus ahorros previsionales. A la fecha de redacción de este artículo, cada AFP administra tres fondos con distinto perfil de riesgo-rentabilidad (fondos Tipo 1, Tipo 2 y Tipo 3), y está autorizado y normado un cuarto fondo (Tipo 0) que entrará en operación en abril de 2016.
- La decisión del afiliado de efectuar aportes voluntarios a su fondo de pensiones con la finalidad de incrementar su futuro capital para pensión. Cabe recordar que el aporte obligatorio equivale a un 10% de la remuneración asegurable del afiliado, pero este tiene la posibilidad de efectuar adicionalmente aportes voluntarios.

Existen métodos para proyectar el futuro capital para pensión, pero para fines del presente artículo consideraremos que el capital para pensión es un dato conocido, por lo cual nos focalizaremos en calcular cuánto le correspondería al afiliado como pensión de jubilación. En la realidad los afiliados que cumplen 65 años, edad legal de jubilación, conocen cuál es el monto de dinero que tienen como capital para pensión.

2.2. ¿Durante cuánto tiempo corresponde el derecho a percibir una pensión de jubilación?

Esta es una pregunta clave, y para responderla hay que partir del objetivo fundamental de todo sistema de pensiones, vale decir, que la pensión es un reemplazo de la remuneración. Aquí es donde entra a tallar el sentido común de la siguiente manera: es inevitable que toda persona llegue al momento de la vida en el que su capacidad de trabajar se verá deteriorada, ya sea por causas físicas o intelectuales. Al dejar de trabajar cesan sus posibilidades de percibir una remuneración y, por lo tanto, la pensión pasa a convertirse en su fuente de ingresos. De allí en adelante; en consecuencia, dicha fuente de ingresos debería existir mientras la persona permanezca con vida. En otras palabras, el derecho a percibir la pensión de jubilación debería extenderse hasta que el afiliado fallezca.

Resulta absolutamente imposible predecir cuándo fallecerá el afiliado, pues incluso para personas con enfermedades terminales los pronósticos de años o meses de vida remanente con frecuencia son erróneos. Ante tal imposibilidad de conocer de antemano el número de años que una persona vivirá, nuevamente hay que apelar al sentido común apoyado en un elemento técnico, esta vez partiendo de lo que se conoce como una *población homogénea*, es decir, un conjunto de personas habitantes de un país o región que poseen dos características comunes: son del mismo sexo y tienen la misma edad. Por ejemplo, en Perú una población homogénea sería la conformada por los hombres nacidos en 1950, que en el año 2015 tienen todos ellos 65 años de edad; otra sería la conformada por las mujeres nacidas en 1965 que en 2015 tienen todas ellas 50 años de edad, y así habría muchos otros ejemplos.

Para cualquier población homogénea hay dos verdades que son inobjetables y no admiten discusión alguna:

- Conforme transcurre el tiempo la cantidad de personas en dicha población homogénea se va reduciendo, debido a los fallecimientos.
- Llegará un momento en el cual todas las personas que originalmente conformaban la población homogénea habrán fallecido. Quiere decir que no quedará ninguna con vida.

Frente a estas dos verdades, lo único realmente importante y susceptible de medirse es la velocidad con la que dicha población homogénea se va reduciendo en número de integrantes hasta que no quede ninguno sobre la faz de la Tierra. Es aquí donde aparece el concepto de *probabilidad de muerte*.

2.3. ¿Cómo se mide la probabilidad de muerte?

Utilizando la información primaria proveniente de los censos poblacionales y de los registros de defunciones en un país, es posible determinar cuántas personas fallecen durante un periodo de un año, y además es posible identificar el sexo y la edad de los fallecidos. Si dicha información primaria es confiable, entonces puede calcularse la cantidad de personas fallecidas, desagregadas según edad y sexo, respecto a las que estaban con vida al comienzo del año, y con eso se obtiene la probabilidad de fallecimiento durante el año. Si se calculan las probabilidades de fallecimiento para todas las edades en ambos sexos, el

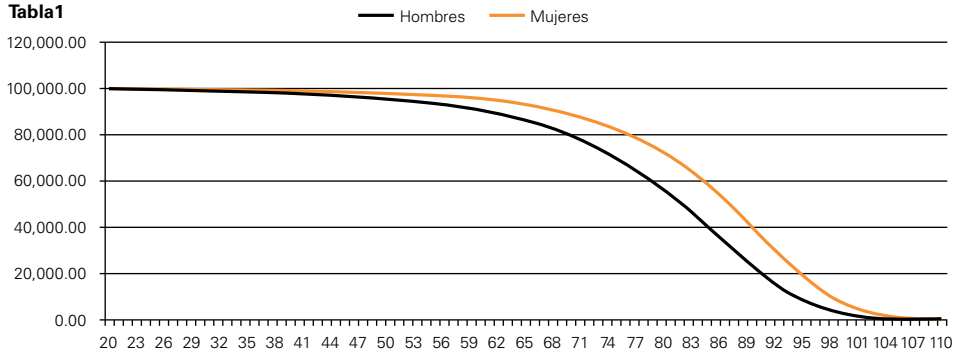
resultado es una *tabla de mortalidad*. Como las observaciones de la realidad pueden tener sesgos de distinto origen, entonces se requiere un proceso técnico conocido como *ajustamiento de las tablas*, a cargo de actuarios matemáticos, de manera que se obtenga una función continua creciente[1].

En Perú la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es la responsable de aprobar las tablas de mortalidad que se utilizan en el SPP, y con las cuales se calculan las pensiones de jubilación. En el Anexo A se presenta la tabla de mortalidad RV-2004 Modificada Ajustada que es la actualmente vigente[2]. En esta tabla se observa la probabilidad de morir (qx) a una edad determinada, es decir, de no llegar a cumplir un año más de vida, tanto para género masculino (M) como femenino (F). Así por ejemplo, para un hombre de 25 años la probabilidad de morir a esa edad es 0.0006955879 o, lo que es lo mismo, hay un 0.06955879% de probabilidad de fallecimiento. Por otro lado, para una mujer de 40 años, la probabilidad de morir a esa edad es de 0.0008788371, es decir, tiene un 0.08788371% de probabilidad de muerte. Nótese que, como es de esperarse, la probabilidad de fallecimiento es mayor conforme aumenta la edad de la persona. Asimismo, para cualquier edad la probabilidad de fallecimiento de la mujer es inferior a la del hombre.

Como una tabla de mortalidad tiene como premisa que las fuentes primarias de información deben merecer confianza, en Perú desde la creación del SPP se han utilizado tablas de mortalidad chilenas hasta el día de hoy. Cabe mencionar que la SBS ha elaborado tablas de mortalidad sobre la base de *data* peruana, las cuales fueron anunciadas a fines del 2015, pero su entrada en vigencia quedó sin efecto luego de una serie de marchas y contramarchas que son de dominio público.

Conociendo las probabilidades de muerte es posible, a partir de una cifra cualquiera de población, construir las denominadas *tablas de supervivencia*, que a su vez pueden ser graficadas como *curvas de supervivencia*. En el Cuadro 1 se presentan las curvas de supervivencia a partir de una población hipotética de 100 mil personas de 20 años de edad, tanto hombres como mujeres. Los datos específicos de las tablas de supervivencia para cada una de las edades consignadas en dicho cuadro aparecen en el Anexo B.

Tabla1



Fuente: Elaboración propia

1. Es creciente porque resulta obvio que en circunstancias normales en una sociedad los fallecimientos aumentan conforme las personas envejecen.
2. Según Resolución SBS N° 17728-2010.

En el Cuadro 1 es fácil percatarse de que aproximadamente hasta los 30 años de edad la población disminuye muy lentamente, pues hay pocos fallecimientos. A partir de allí empiezan a marcarse pequeñas diferencias entre hombres y mujeres que se hacen más pronunciadas conforme las personas aumentan en edad, y durante gran parte de los años siguientes es muy notorio que la mortandad entre mujeres es inferior a la de hombres. Para edades extremas, nuevamente, la diferencia entre ambos sexos se hace poco perceptible.

2.4. ¿Para qué sirven las tablas y curvas de supervivencia?

Tanto las tablas como las curvas de supervivencia son el elemento imprescindible para el cálculo de las *probabilidades de supervivencia*. Esto significa responder una pregunta como *¿qué tan probable es que una persona de edad x continúe con vida dentro de n años?* Dicho en otros términos, significa preguntarse qué tan probable es que la persona de edad x llegue con vida a la edad x+n.

Por ejemplo, si tomamos la población de hombres de 25 y 50 años de edad -que según el Anexo B son 99 716 y 95 437 respectivamente- podemos afirmar que un hombre de 25 años de edad tiene una probabilidad de 95.71% (resultado de dividir 95 437 / 99 716) de llegar con vida a los 50 años de edad.

Análogamente, en el Anexo B observamos que a la edad de 65 años la población de hombres es de 86 398; entonces, diremos que el mismo hombre de 25 años tiene una probabilidad de 86.64% de llegar vivo a los 65 años de edad (resultado de dividir 86 398 / 99 716). De esa forma, teniendo la persona una determinada edad, se puede calcular la probabilidad de llegar con vida a cualquier edad futura. No hay que perder de vista que hablar de *probabilidad de supervivencia* es análogo a hablar de *probabilidad de muerte*, ya que ambos conceptos tienen un origen común en la tabla de mortalidad[3].

2.5. ¿Por qué la tabla de mortalidad y la tabla de supervivencia terminan en la edad de 110 años?

Este es otro aspecto crucial para el correcto entendimiento del cálculo de las pensiones. Como se dijo anteriormente, el derecho a percibir pensión debería extenderse hasta que la persona fallezca, y es imposible saber de antemano cuándo sucederá esto. Sin embargo, cabe la posibilidad de que la persona viva muchos años, es decir, que sea longeva, y esa posibilidad debe necesariamente ser contemplada al calcular la pensión. Por eso, cuando se elaboran las tablas de mortalidad y sus respectivos ajustamientos, se suele considerar una edad final (llamada *edad omega* de la tabla) bastante alta, y que incluso puede parecer exagerada, para establecer a qué edad existe la certeza razonable de que habrán fallecido todos los integrantes de la población homogénea.

Sin embargo, lo verdaderamente importante para el cálculo de la pensión, como veremos más adelante, no es tanto la edad omega, sino la denominada *esperanza media de vida*, la cual es la edad en la que una población homogénea queda reducida a la mitad de su número original.

3. La tabla de supervivencia no es sino una forma más sencilla de utilizar los datos referidos a las probabilidades de muerte.

Para fines prácticos, utilizaremos como ejemplo una población homogénea de hombres de 65 años. En el Anexo B vemos que, de la población con la que empezó la tabla de supervivencia, a la edad de 65 años quedan todavía con vida 86 398 hombres, y dicha población queda reducida a la mitad (que serían 43 199) aproximadamente a la edad de 84 años. Es decir que, dejando de lado cifras decimales, la esperanza media de vida de un hombre de 65 años de edad son 19 años más.

Si hacemos un similar cálculo para las mujeres de 65 años, en el Anexo B notamos que a esa edad quedan con vida 92 989, y esta cifra se reduce a la mitad (que serían 46 494), más o menos, a los 88 años, con lo cual la esperanza media de vida de una mujer de 65 años de edad son aproximadamente 23 años más, lo que hace evidente que la mujer tiene mayor esperanza de vida que el hombre.

Dicho en términos de probabilidades, una persona de una edad determinada tiene probabilidad de 50% de llegar con vida a la edad que es considerada su esperanza media de vida.

Entonces, de aquí se desprende una conclusión fundamental: hay más de 50% de probabilidad de que una persona llegue con vida a cualquier edad futura comprendida entre la actual edad de la persona y su esperanza media de vida; y para edades futuras posteriores a la esperanza media de vida la probabilidad de llegar con vida es menor a 50%. En otras palabras, la esperanza media de vida marca el punto de corte entre un intervalo de tiempo en el que lo más probable es que la persona esté viva frente a otro intervalo en el que lo más probable es que esté muerta.

Veamos un ejemplo sencillo siguiendo el Anexo B con hombres de 65 años para los cuales ya hemos calculado que su esperanza media de vida son 84 años. La probabilidad del hombre de 65 años de llegar vivo a los 80 años (edad inferior a 84 años) es 65.18% (resultado de 56 312/ 86 398), mientras que la probabilidad de llegar vivo a los 87 años (edad superior a 84 años) es 37.20% (resultado de 32 144 / 86 398). Nótese que a los 87 años la probabilidad de estar muerto es 62.80% (la diferencia 100% - 37.20% = 62.80%).

3. La pensión de jubilación en sus aspectos financieros

Siendo conocidas las probabilidades de supervivencia de las personas, el cálculo de las pensiones de jubilación debe considerar como premisa adicional la futura rentabilidad que obtendrá el capital para pensión durante el tiempo que el afiliado estará percibiendo su pensión. Entran a tallar aquí las diferentes modalidades de pensión a las que puede optar un afiliado ya sea dejando su capital en un fondo de pensiones para que la AFP lo siga administrando o transfiriendo dicho capital a una compañía de seguros a cambio de una póliza de renta vitalicia.

El tema de las modalidades de pensión será materia de un artículo posterior que permita analizarlas en forma comparativa. Por el momento, nos centraremos solamente en la modalidad donde el afiliado conserva su capital para pensión en un fondo de pensiones administrado por su AFP. Esta modalidad se denomina *retiro programado* y la futura rentabilidad del capital obviamente va a depender de las inversiones que la AFP efectúe con dicho fondo, y para lo cual, como se mencionó antes, existen tres fondos de pensiones en cada AFP. Bajo la normativa vigente, un afiliado que se jubila en retiro programado tiene actualmente como

alternativas los fondos Tipo 1 y Tipo 2, quedando prohibido de elegir el fondo Tipo 3. Cabe mencionar que, cuando entre en operación, el fondo Tipo 0 también será una alternativa.

Al margen de cuál fondo de pensiones se elija, siempre habrá una rentabilidad en el futuro que *a priori* es imposible pronosticar pues toda inversión está sujeta a riesgo, con lo cual no queda otra alternativa que hacer una estimación de dicha rentabilidad futura. Esto es lo que se conoce como *tasa de interés técnico*, donde cada AFP decide la que utilizará en sus cálculos de pensión bajo retiro programado[4]. Es importante recalcar que dicha tasa de interés técnico es únicamente para fines de cálculo de la pensión y no representa bajo ninguna circunstancia la futura rentabilidad del fondo de pensiones.

El cálculo de una pensión de jubilación se convierte en un cálculo financiero complementado con las probabilidades de supervivencia. Veremos esto con un ejemplo: supongamos que un afiliado hombre al cumplir 65 años dispone de un capital para pensión de S/. 400 000 y decide jubilarse mediante retiro programado. La AFP donde tiene su dinero calcula las pensiones con la tasa de interés técnico de 4.10%[5] anual.

Entonces, el monto a retirar anualmente puede ser visto como una *renta* o *anualidad de monto constante* cuya percepción está condicionada a que el afiliado se encuentre vivo al momento de percibir dicha renta. Esto en lenguaje financiero significa traer a valor actual los pagos anuales (R) utilizando como tasa de descuento el interés técnico (4.10%) y multiplicando cada pago por la probabilidad de que dicho pago sea percibido por el afiliado, es decir, por la probabilidad de que el afiliado esté con vida.

Esto puede ser visualizado en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

$$400{,}000 = \frac{0.986697R}{(1.041)^1} + \frac{0.972171R}{(1.041)^2} + \frac{0.956379R}{(1.041)^3} \;\ldots\ldots + \frac{0.000542R}{(1.041)^{44}} + \frac{0.000316R}{(1.041)^{45}}$$

Por ejemplo, el primer término del lado derecho de esta ecuación corresponde al pago que se recibiría al final del primer año, cuando el afiliado tenga 66 años de edad, y cuya probabilidad de supervivencia es de 98.6697% (resultado de dividir 85 248 / 86 398); el segundo término es una analogía del primero cuando el afiliado tenga 67 años de edad, con una probabilidad de supervivencia de 97.2171%; y el último término corresponde a la edad de 110 años del afiliado.

La resolución de esta ecuación en su lado derecho muestra los factores siguientes:

400 000 = 0.947836 R + 0.897101 R + 0.847770 R …… + 0.000093 R + 0.000052 R

Sumando todos los términos del lado derecho se tiene que:

400 000 = 11.804206 R con lo cual R = 33 886 anuales

4. Jorge Rojas menciona que "[l]as tasas de descuento usadas por las AFP […] bajo la modalidad de retiro programado eran fijadas libremente por ellas hasta que en julio de 2002 la Superintendencia de Banca y Seguros empezó a fijar bandas dentro de las cuales las AFP deberían fijar las tasas de descuento" (2014: 220).

5. La SBS tiene aprobado un rango de tasas de interés técnico para las AFP donde el límite superior es precisamente 4.10% anual.

Este sencillo ejemplo sirve para comprender correctamente cómo impactan en el cálculo de la pensión tanto la edad omega (110 años) como la esperanza media de vida (recordemos que para el hombre de 65 años son 19 años más). El factor 11.804206 es una suma o acumulación de los factores que multiplican y dividen a la anualidad (R) en cada uno de los 45 términos de la ecuación. Nos percatamos de que, conforme nos alejamos en el tiempo, el factor que multiplica a la anualidad tiende a hacerse más pequeño (porque la probabilidad de supervivencia se reduce), mientras que el factor que divide a la anualidad tiende a hacerse más grande (por la mayor cantidad de capitalizaciones para traer a valor actual).

Veamos entonces cómo es la acumulación parcial de los factores de la ecuación en cada una de las edades futuras del afiliado, lo cual aparece en el siguiente cuadro:

Cuadro 3

edad	factor acum.	edad	factor acum.	edad	factor acum.
66	0.947836	81	9.819475	96	11.750323
67	1.844936	82	10.111377	97	11.766767
68	2.692706	83	10.372652	98	11.778767
69	3.492515	84	10.604656	99	11.787072
70	4.245708	85	10.808884	100	11.792900
71	4.953605	86	10.986968	101	11.796882
72	5.617517	87	11.140671	102	11.799555
73	6.238733	88	11.271871	103	11.801318
74	6.818529	89	11.382533	104	11.802458
75	7.358181	90	11.474682	105	11.803181
76	7.858851	91	11.550369	106	11.803630
77	8.321747	92	11.611627	107	11.803901
78	8.748065	93	11.660432	108	11.804062
79	9.138993	94	11.698671	109	11.804155
80	9.495723	95	11.728100	110	11.804206

Fuente: Elaboración propia.

Notamos que a la edad de 84 años, correspondiente a la esperanza media de vida, el factor acumulado asciende a 10.604656, que representa un 89.8% del factor acumulado total a los 110 años (dividiendo 10.604656 / 11.804206). Eso significa que en el cálculo de la pensión de jubilación tienen mucho mayor peso específico los años comprendidos entre la edad vigente y la esperanza media de vida (donde ya explicamos que lo más probable es que el afiliado esté vivo) que los años posteriores (donde lo más probable es que el afiliado ya esté muerto). Por lo tanto, el cálculo de las pensiones hipotéticamente podría efectuarse reduciendo la edad omega, y eso tendría un impacto relativamente pequeño en el monto de la pensión. Siguiendo el ejemplo antes utilizado, si se redujese la edad omega a solamente 84 años[6], la anualidad R sería de S/. 37 719 en lugar de los S/. 33 886 calculados originalmente; es decir, un aumento de solo 11.3%. Si la reducción de la edad omega

6. Resulta intuitivo que reducir arbitrariamente la edad omega en aras de aumentar la pensión acarrea un riesgo alto para el afiliado, por cuanto podría llegar con vida a dicha edad y haberse consumido todo su capital para pensión.

fuese a 86 años, la anualidad sería de S/. 36 407, que representan un aumento de solo 7.4% respecto a la cifra original.

Es en este punto donde la polémica que se suscita alrededor de las pensiones de jubilación, generalmente en medios de prensa hablada, produce confusión en la opinión pública, pues con demasiada frecuencia se afirma, equivocadamente, que las pensiones de jubilación se calculan asumiendo que todos los afiliados vamos a vivir 110 años, que semejante edad es una exageración y que, si se le redujese, habría un impacto positivo muy importante en el monto de las pensiones. Semejantes afirmaciones erróneas aparecen en escena por no considerar las probabilidades de supervivencia en el cálculo de la pensión.

4. El riesgo de longevidad

Por lo analizado anteriormente vemos que la edad omega de 110 años tiene poco peso al momento de calcular las pensiones de jubilación, y que, si dicha edad fuese recortada, se tendría un impacto pequeño en los montos de pensión calculados. Se desprende de esto que en un retiro programado el capital para pensión es consumido en su mayor parte durante los años que abarcan hasta la esperanza media de vida del afiliado, y solamente una porción pequeña queda como remanente para los años posteriores. Cabe entonces preguntarse qué sucede en el caso de los afiliados longevos, es decir, aquellos que viven más allá de lo que la esperanza media de vida revela estadísticamente. La respuesta es que dichos afiliados asumen el *riesgo de longevidad*, que está representado por la probabilidad de que el capital para pensión se agote antes de que el afiliado fallezca. Semejante riesgo no tiene obviamente la misma repercusión en todos los afiliados, pues dependerá de la realidad de cada uno en cuanto a la existencia de otras fuentes de ingreso (inversiones, alquileres, transferencias de los hijos, etc.) o a la ausencia de estas. Aquellos afiliados que tendrán a la pensión como única fuente de ingreso posiblemente no estén dispuestos a asumir un riesgo tan alto como el de la longevidad, y es por esa razón que en el SPP existen modalidades de jubilación a través de compañías de seguros que garantizan una pensión vitalicia no importando la edad a la que el afiliado fallezca, con lo cual son estas compañías de seguros quienes asumen el riesgo de longevidad del afiliado a cambio de una retribución.

Como se mencionó anteriormente, el tema de las modalidades de pensión de jubilación es extenso, pues comprende cinco modalidades básicas y varios productos complementarios, por lo cual será materia de otro artículo el analizar las ventajas y desventajas de unas modalidades frente a otras.

5. Capital requerido unitario (CRU)

El capital requerido unitario (CRU) es la cantidad de dinero que se necesita tener hoy día como capital para pensión de manera que permita al afiliado obtener una pensión mensual de S/. 1. Veamos cómo se explica este concepto a partir del ejemplo que se utilizó en la tercera sección para ilustrar el cálculo de las pensiones. El resultado obtenido en ese

ejemplo no es correcto, pues se omitieron voluntariamente algunos supuestos que sí existen en la realidad, tales como:

- Las pensiones se pagan en forma mensual aun cuando las probabilidades de vida están expresadas sobre una base anual.
- El pago de la pensión mensual se calcula asumiendo que la pensión es pagadera a inicio del mes, es decir en forma adelantada.
- El afiliado puede tener beneficiarios de pensión de sobrevivencia en caso de fallecimiento. Eso significa que el capital para pensión sirve no solamente para pagar la pensión de jubilación del afiliado, sino que, en caso de fallecimiento de este, sirve para pagar la pensión a sus sobrevivientes o beneficiarios de pensión de sobrevivencia.

La normativa del SPP establece quiénes son considerados beneficiarios de pensión de sobrevivencia y cuánto porcentaje de la pensión del afiliado titular le corresponde a cada uno:

- Cónyuge o concubino sin hijos: 42%
- Cónyuge o concubino con hijos: 35%
- Hijos menores de edad[7]: 14% cada uno
- Hijos inválidos: 14% cada uno
- Padres del afiliado[8]: 14% cada uno
- Hijo huérfano (único): 42%
- Hijos huérfanos: 14% + 42%/n cada uno donde n= número de hijos

En el caso de afiliados que se jubilan a la edad legal de 65 años, la observación de la realidad revela que la inmensa mayoría de ellos estarán solos (solteros, viudos, divorciados) o con un único sobreviviente (cónyuge o concubino). Lo más probable es que a esa edad ya no existan hijos menores de edad ni padres, siendo poco común la existencia de hijos inválidos. Por lo tanto, de aquí en adelante asumiremos que se trata de un afiliado con cónyuge o concubino. En ese caso ya no hablaremos de las probabilidades de vida del afiliado, sino del *grupo familiar*, término utilizado para incluir a los beneficiarios de sobrevivencia.

Para ejemplificar esto asumiremos un afiliado hombre de 65 años que decide jubilarse teniendo como único beneficiario a su cónyuge de 60 años.

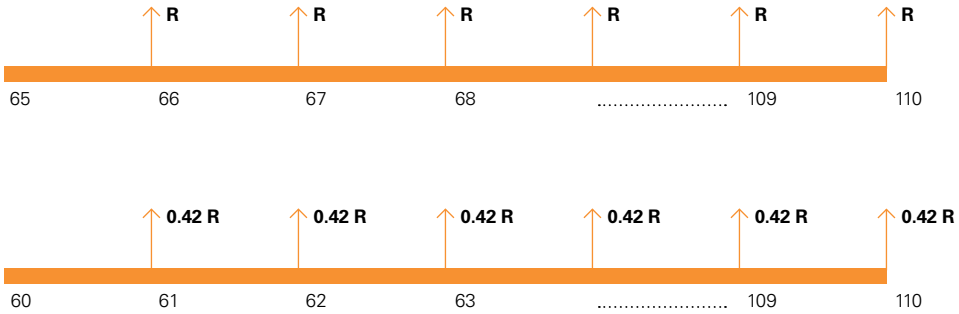
La premisa fundamental es que el capital para pensión de este afiliado es la fuente para pagarle una pensión de jubilación, y, en caso de que el afiliado falleciera, pagarle una pensión de sobrevivencia a su beneficiaria.

El Cuadro 4 nos muestra la situación que se produce al momento de calcular la pensión de jubilación bajo retiro programado, cualquiera fuese el capital para pensión:

7. Extensivo hasta los 28 años de edad si cursan primeros estudios superiores en universidad o instituto.

8. Que tengan como mínimo 60 años (padre) o 55 años (madre) y dependan económicamente del afiliado, o, en su defecto, que sean declarados inválidos.

Cuadro 4



0.42 R = pensión anual de sobrevivencia

Notamos que la pensión de jubilación que le corresponde al afiliado está condicionada por la presencia de su cónyuge, ya que el capital para pensión deberá permitir que el sobreviviente cobre su pensión en caso de que el afiliado fallezca, pero mientras el afiliado titular permanezca vivo es él quien cobra la pensión. Entonces, tenemos en el futuro dos situaciones posibles:

- Que quien cobre la pensión sea el afiliado titular, lo cual tiene como condición que permanezca con vida.
- Que sea el sobreviviente quien cobre la pensión, para lo cual se deben cumplir dos condiciones: que el afiliado titular fallezca y el sobreviviente permanezca con vida. Esta es una probabilidad conjunta que también se extrae de las tablas de mortalidad.

Cabe mencionar que la SBS tiene publicada una tabla de mortalidad para beneficiarios de sobrevivencia[9], la cual es un poco más extensa que la RV-2004 Modificada Ajustada, pues empieza en edad cero (es decir, no natos o bebés que aún no cumplen 6 meses de nacidos) y termina siempre en 110 años. Pero, al margen de este detalle, su finalidad es exactamente la misma: establecer las probabilidades de muerte y a partir de allí elaborar tablas de supervivencia.

Entonces, combinando todas las variables que entran en juego, es posible para un grupo familiar determinado calcular su *capital requerido unitario (CRU),* el cual permite obtener directamente el importe de la pensión de jubilación mensual. Como es obvio, este CRU depende de:

- Edad y sexo del afiliado titular
- Edad, sexo y vínculo con el afiliado de cada beneficiario de sobrevivencia
- Tasa de interés técnico utilizada

9. Denominada Tabla de Mortalidad B-85 Ajustada y contenida en Resolución SBS N° 17728-2010.

La pensión de jubilación mensual se calcula como:

pensión mensual = capital para pensión / CRU

Siendo muchas las variables que intervienen en su cálculo, las AFP obtienen el CRU utilizando un *software* de pensiones. En el caso, por ejemplo, de un afiliado hombre de 65 años sin beneficiarios y con una tasa de interés técnico de 4.10% anual, su CRU es de 148.15048 y, si el capital para pensión fuese de S/. 400 000, se tendría una pensión mensual de S/. 2 700 (resultado de los S/. 400 000 / 148.15048) que equivalen a S/. 32 400 anuales.

A manera de complemento, el Cuadro 5 nos muestra el CRU[10] para distintos grupos familiares, considerando una tasa de interés técnico de 4.10% anual:

Cuadro 5

	Titular hombre			
Cónyuge	**55**	**60**	**65**	**70**
Sin cónyuge	187.61608	168.72462	148.15048	126.92324
Cónyuge>10	195.45918	176.92383	156.44644	134.87196
Cónyuge>5	198.42448	180.28892	160.19798	138.88414
Cónyuge=	201.80243	184.21887	164.63400	143.78338
Cónyuge>5	205.41421	188.46927	169.55649	149.28717
Cónyuge>10	209.05996	192.79596	174.62583	155.11555

	Titular mujer			
Cónyuge	**55**	**60**	**65**	**70**
Sin cónyuge	205.39545	187.84711	168.07431	146.57645
Cónyuge>10	208.39594	191.04896	171.41177	149.90771
Cónyuge>5	209.84552	192.67191	173.22758	151.88455
Cónyuge=	211.72977	194.85490	175.65901	154.58067
Cónyuge>5	214.03713	197.55984	178.77691	158.01431
Cónyuge>10	216.69221	200.69878	182.43618	162.19311

Fuente: Elaboración propia.

La lectura del Cuadro 5 revela que, por ejemplo, un afiliado hombre de 65 años sin cónyuge tiene un CRU de 148.15048; si su cónyuge es 10 años mayor que él, el CRU del grupo es 156.44644; si el cónyuge es de su misma edad, el CRU es 164.63400; y, si el cónyuge es 5 años menor, el CRU es 169.55649. De este cuadro afloran dos conclusiones importantes que son siempre válidas:

- Cuanto más joven es el afiliado titular, el CRU del grupo familiar tiende a ser más grande. Por ejemplo, para una afiliada mujer con cónyuge 5 años mayor, cuando la afiliada tenga 55 años de edad, el CRU del grupo familiar será 209.84552; cuan-

10. Las fórmulas para el cálculo del CRU están contenidas en la Resolución N° 178-93-EF/SAFP.

do la afiliada tenga 60 años de edad, el CRU del grupo será 192.67191; y a los 65 años el CRU será 173.22758.

- Cuanto mayor sea la diferencia de edades entre cónyuges, el CRU del grupo familiar se hará más grande. Por ejemplo, para un afiliado hombre de 60 años con cónyuge de la misma edad el CRU es 184.21887; si su cónyuge es 5 años menor, el CRU es 188.46927; y, si su cónyuge es 10 años menor, el CRU sube a 192.79596.

Resulta evidente que, cuanto más alto sea el CRU, la pensión mensual se hará más pequeña.

Lo importante en verdad es que, conociendo el capital para pensión y las características del grupo familiar en cuanto a edad, sexo y vínculo con el titular, se puede calcular la pensión de jubilación mensual. Todo eso gracias a la existencia de las tablas de mortalidad.

6. Jubilación anticipada en el SPP

En el SPP es posible jubilarse antes de cumplir la edad legal de 65 años si se satisfacen dos requisitos por parte del afiliado:

- Que en los 120 meses anteriores al mes en que el afiliado presenta su solicitud para jubilarse haya efectuado por lo menos 72 aportes obligatorios mensuales en su fondo de pensiones.
- Que la pensión mensual calculada en la forma que hemos visto (capital para pensión / CRU) resulte por lo menos el importe equivalente al 40% de la remuneración asegurable promedio del afiliado durante los 120 meses anteriores al mes en que presenta su solicitud para jubilarse. Dicho promedio se debe calcular en términos reales indexando las remuneraciones con el índice de precios al consumidor (IPC) para Lima Metropolitana.

El primer requisito es sencillo de cumplir, pues consiste en evidenciar una continuidad mínima de aportaciones al fondo de pensiones o también denominada *densidad de aportaciones de 60%* en los últimos 10 años.

El segundo requisito es más difícil por dos motivos: a) el capital para pensión será menor que el capital que se tendrá al cumplir los 65 años, ya que todavía faltan años para acumular mayores aportes y mayor rentabilidad en el fondo de pensiones; y b) todos los integrantes del grupo familiar son más jóvenes y, por eso, con total certeza el CRU del grupo será mayor, inclusive el número de beneficiarios podría ser también más grande.

Ilustramos esto con un ejemplo: un afiliado hombre de 60 años de edad con cónyuge 5 años menor que él quisiera jubilarse anticipadamente en enero del 2016 (tenemos en el Cuadro 5 que el CRU del grupo familiar es 188.46927). Eso significa que la viabilidad de esa jubilación anticipada depende de:

a) Haber efectuado al menos 72 aportaciones a su fondo de pensiones entre enero de 2006 y diciembre de 2015.
b) Que la pensión resultante supere al 40% de su remuneración mensual promedio durante el intervalo de enero de 2006 a diciembre de 2015. Supongamos que dicho promedio arroja S/. 5 000 mensuales; entonces, la jubilación anticipada es viable si cuenta con un capital para pensión en su fondo ascendente a:
Capital requerido = S/. 5 000 x 40% x 188.46927 = S/. 376 939

Si cuenta como mínimo con ese capital, puede jubilarse anticipadamente; de lo contrario, su solicitud será declarada improcedente.

7. Conclusiones

- El cálculo de las pensiones de jubilación en el SPP es una combinación de cálculo financiero y probabilidades de supervivencia, más una dosis de sentido común en diversos aspectos.
- Las probabilidades de supervivencia provienen de tablas de mortalidad elaboradas por la SBS, que son de conocimiento público.
- La esperanza media de vida marca la pauta del plazo predominante para efectuar el cálculo de las pensiones de jubilación.
- Una reducción de la edad omega en las tablas de mortalidad tiene poco impacto en el monto de las pensiones.
- El grupo familiar conformado por el afiliado titular y sus beneficiarios de sobrevivencia posee características únicas que posibilitan calcular el CRU de dicho grupo, y a partir de allí la pensión mensual de jubilación.
- La jubilación anticipada es una posibilidad al alcance de aquellos afiliados que tengan una continuidad de aportes y un capital ahorrado dentro de los requisitos legales establecidos.

Anexo A
Tabla de Mortalidad RV-2004 Modificada Ajustada

tabla RV-2004 MOD ajustada		
edad	qxM	qxF
20	0.00049554770	0.00023398375
21	0.00052945920	0.00024831716
22	0.00056569200	0.00026365339
23	0.00060440420	0.00028007798
24	0.00064576500	0.00029768466
25	0.00069558790	0.00031915975
26	0.00074318900	0.00033960927
27	0.00079404800	0.00036158304
28	0.00084838690	0.00038521028
29	0.00090644400	0.00041062840
30	0.00097537660	0.00044110976
31	0.00104212452	0.00047077940
32	0.00111344064	0.00050274042
33	0.00118963647	0.00053717664
34	0.00127104681	0.00057429008
35	0.00136977096	0.00061960808
36	0.00146350845	0.00066311245
37	0.00156366108	0.00071001931
38	0.00167066688	0.00076059984
39	0.00178499550	0.00081514342
40	0.001917787410	0.00087883705
41	0.00204902715	0.00094262077
42	0.00218924790	0.001011403120
43	0.00233906439	0.00108557722
44	0.00249913413	0.00116556258
45	0.00268368054	0.00125814962
46	0.00286733322	0.00135162027
47	0.00318292035	0.00150899294
48	0.00326356065	0.00155646582
49	0.00338276340	0.00162330259
50	0.00355050843	0.00171468570

tabla RV-2004 MOD ajustada		
edad	qxM	qxF
51	0.003751114080	0.001823473470
52	0.003995020530	0.001955134090
53	0.004285404660	0.002111710510
54	0.004626477510	0.002295829900
55	0.005019011910	0.002508479610
56	0.005478179880	0.002757933360
57	0.006002490630	0.003044261220
58	0.006591856740	0.003368259440
59	0.007244648850	0.003729952590
60	0.007969335540	0.004134608660
61	0.008755693320	0.004577879670
62	0.009621863700	0.005070230620
63	0.010583139600	0.005620938960
64	0.011655757890	0.006240077480
65	0.013302802380	0.007106495650
66	0.014722440440	0.007928698550
67	0.016243517645	0.008819370875
68	0.017892908650	0.009794873100
69	0.019672527275	0.010858321550
70	0.021604291725	0.012024063900
71	0.023683646650	0.013322705625
72	0.025944361805	0.014758597925
73	0.028394193700	0.016341679000
74	0.0311108774250	0.018123157775
75	0.034179707850	0.020161267625
76	0.037540467450	0.022430337950
77	0.041258265260	0.024979228175
78	0.045419403675	0.027872397850
79	0.050062639460	0.031148208575
80	0.055235615655	0.034852676325

tabla RV-2004 MOD ajustada		
edad	qxM	qxF
81	0.061412517455	0.039307276525
82	0.068224577340	0.044304579775
83	0.075624858015	0.049836584825
83	0.083631897940	0.055938127175
85	0.092259545570	0.062642387500
86	0.101518245740	0.069981547475
87	0.111415218250	0.077986703750
88	0.121955632515	0.086688483075
89	0.133142659135	0.096116884125
90	0.144978428715	0.106301745550
91	0.157464333645	0.117272764475
92	0.170601228650	0.129059388275
93	0.184389806105	0.141690822900
94	0.198830603675	0.155195698950
95	0.213924098860	0.169601740525
96	0.229670796855	0.184935349900
97	0.246071239145	0.201221037725
98	0.266180907165	0.221017304050
99	0.277292601475	0.221017304050
100	0.288859266380	0.247143814350
101	0.301021576245	0.261333659375
102	0.313539159480	0.2761061711500
103	0.326577270240	0.291596106450
104	0.340157552645	0.307809622075
105	0.354302553290	0.324746972400
106	0.369035754670	0.342401619525
107	0.384381617200	0.360759450725
108	0.400365617415	0.379798199400
109	0.417014289990	0.399487201800
110	1.00000000000	1.000000000000

Anexo B

Tabla de Supervivencia elaborada sobre la base de la Tabla de Mortalidad RV-2004 Modificada Ajustada

tabla RV-2004 modificada ajustada		
edad	M	F
20	100.000.00	100,000.00
21	99,950.450	99,976.60
22	99,897.530	99,951.78
23	99,897.530	99,925.42
24	99,780.670	99,897.44
25	99,716.240	99,867.70
26	99,646.870	99,835.82
27	99,572.820	99,801.92
28	99,493.750	99,765.83
29	99,409.340	99,727.40
30	99,319.230	99,686.45
31	99,222.360	99,642.48
32	99,118.960	99,595.57
33	99,008.590	99,545.50
34	98,890.810	99,492.02
35	98,765.120	99,434.89
36	98,629.830	99,373.28
37	98,485.480	99,307.38
38	98,331.490	99,236.87
39	98,167.210	99,161.39
40	97,991.980	99,080.56
41	97,804.050	98,993.48
42	97,603.650	98,900.17
43	97,389.970	98,800.14
44	97,162.170	98,692.89
45	96,919.350	98,577.86
46	96,659.250	98,453.83
47	96,382.090	98,320.76
48	96,075.320	98,172.39
49	95,761.770	98,019.59
50	95,437.830	97,860.47

tabla RV-2004 modificada ajustada		
edad	M	F
51	95,098.98	97,692.67
52	94,742.25	97,514.53
53	94,363.75	97,323.88
54	93,959.36	97,118.36
55	93,524.66	96,895.39
56	93,055.26	96,652.33
57	92,545.49	96,385.77
58	91,989.99	96,092.35
59	91,383.60	95,768.69
60	90,721.56	95,411.47
61	89,998.57	95,016.98
62	89,210.57	94,582.01
63	88,352.20	94,102.45
64	87,417.150	93,573.51
65	86,398.24	92,989.60
66	85,248.90	92,328.77
67	83,993.83	91,596.73
68	82,629.47	90,788.90
69	81,150.99	89,899.64
70	79,554.55	88,923.48
71	77,835.83	87,854.26
72	75,992.39	86,683.80
73	74,020.82	85,404.47
74	71,919.06	84,008.82
75	69,681.59	82,486.31
76	67,299.89	80,823.28
77	64,773.42	79,010.39
78	62,100.99	77,036.77
79	59,280.40	74,889.57
80	56,312.66	72,556.89

tabla RV-2004 modificada ajustada		
edad	M	F
81	53,202.200	70,028.090
82	49,934.920	67,275.480
83	46,528.130	64,294.870
83	43,009.450	61,090.630
85	39,412.480	57,673.330
86	35,776.310	54,060.540
87	32,144.360	50,277.300
88	28,562.990	46,356.340
89	25,079.570	42,337.780
90	21,740.410	38,268.400
91	18,588.520	34,200.400
92	15,661.490	30,189.630
93	12,989.620	26,293.370
94	10,594.470	22,567.840
95	8,487.9600	19,065.410
96	6,672.1800	15,831.880
97	5,139.7800	12,904.010
98	3,875.0300	10,307.450
99	2,843.5700	8,029.3300
100	2,055.0700	6,152.5000
101	1,461.4400	4,631.9500
102	1,021.5200	3,421.4600
103	701.230000	2,476.7800
104	472.230000	1,754.5600
105	311.590000	1,214.4900
106	201.200000	820.09000
107	126.950000	539.29000
108	78.1500000	344.73000
109	46.8600000	213.81000
110	27.3200000	128.39000

bibliografía

Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (Aios)

Modalidades previsionales en los regímenes de capitalización de América Latina. Consulta: 03 de febrero de 2016 http://www.aiosfp.org/publicaciones/publicaciones-sub/

Bernal, Noelia y Otros

2008 *Una mirada al Sistema Peruano de Pensiones. Diágnóstico y propuestas*. Lima: BBVA.

Gómez, José Carlos

2004 *El mercado de rentas vitalicias en el ámbito del SPP*. Documento de Trabajo SBS-DT-01-2004. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

González Galé, José

1977 *Elementos de cálculo actuarial*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Olivera, Javier

2002a *Determinantes del nivel de pensiones en el Sistema Privado de Pensiones*. Documento de Trabajo SBS-DT-03-2002. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

2002b *La tasa de reemplazo en el Sistema Privado de Pensiones*. Documento de Trabajo SBS-DT-02-2002. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Palacios, Hugo E.

1986 *Introducción al cálculo actuarial*. Madrid: Editorial Mapfre.

Rojas, Jorge

2014 *El Sistema Privado de Pensiones en el Perú*. Lima: Fondo Editorial PUCP.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

Compendio de Normas Reglamentarias del Sistema Privado de Pensiones. Consulta: 03 de febrero de 2016. http://www.sbs.gob.pe

Fecha de recepción: 30/08/15

Fecha de aceptación: 10/11/15

Etnomarketing: estrategias de negocio desde las raíces culturales*

Nicolás Ortiz
Pontificia Universidad Católica del Perú
nortiz@pucp.pe

El presente artículo se enfoca en los cambios que se dieron en el estudio del consumidor a partir del enfoque colectivista que ofrece el *etnomarketing* en la era digital, el mismo que se deslinda de una visión racional e individualista. En primer lugar, se describen las principales dificultades que enfrenta el enfoque cerebral-racional, desde el cual se considera que el ser humano se diferencia de las demás especies por su capacidad de elegir libre y racionalmente. En segundo lugar, se propone un enfoque sociocultural de la antropología de consumo aplicada a los negocios -o *etnomarketing*- que evolucione hacia la visión del consumidor como alguien inmerso en diferentes contextos sociales y que organiza la compresión de su mundo a partir de su cultura. Finalmente, se realizan algunas reflexiones sobre los retos en la comprensión del consumidor en la era de las redes sociales.

Palabras clave: etnomarketing; antropología; consumo; marketing; comunicación

Etnomarketing: business strategies from cultural roots

This article focuses on the changes that took place in consumer studies starting with the collectivist focus that *etnomarketing* offers in the digital age, the same that separates itself from a rational and individualist vision. Firstly, the main difficulties that the cerebral-rational point of view confronts are described, point of view from which it is considered that human beings differentiate themselves from the other species by their capacity to choose freely and rationally. Secondly, a sociocultural approach of consumption anthropology applied to business (*etnomarketing*) that evolves towards the view of the consumers as immerse in different social contexts, and that organize their comprehension of the world starting from their culture, is proposed. Finally, some considerations are made about the challenges of understanding the consumers in the age of social networks.

Key Words: etnomarketing; anthropology; consumption; marketing; communication

---

* Este artículo está basado en la tesis de Maestría en Antropología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos *Consumo de moda e identidad en jóvenes universitarios de Lima norte* (2014) y en la ponencia "Consumo de moda e identidad en jóvenes emergentes: antropología del consumo" del Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC 2014).

1. Introducción

El principal dilema del mercadeo es anticipar los comportamientos de la demanda. Las motivaciones que orientan las elecciones de los consumidores no pueden entenderse como simples operaciones matemáticas frente al punto de venta o medio de comunicación, y es que el consumidor, más que un ente ponderador de elecciones, es un ser humano con reacciones instintivas, afectado por una mezcla de emociones e influenciado por un entorno social. Los motivos de compra del consumidor no pueden entenderse únicamente como decisiones racionales de estímulo-respuesta bajo el esquema del conductismo clásico, sin entender el contexto a través del cual interpreta sus necesidades, marcas, medios y productos elegidos. En este nuevo escenario de comprensión se encuentran hoy involucradas disciplinas como la biología, psicología y las ciencias sociales, cuyo afán no solo es analizar las motivaciones del consumidor, sino accionarlas efectivamente.

Para Deleuze, filósofo del conocimiento, la modernidad supone (por definición) esperar lo intempestivo frente a la repetición: cambios acelerados, globalización de la información, los mercados y los consumidores. Y los sujetos no se comprenden como personalidades estancas, sino en constante reinvención: "Somos lienzos ahumados de influencias pasadas, con rastros de otras vidas vividas (…) Somos desiertos, pero desiertos poblados de tribus, de faunas y de floras" (Deleuze 1980: 15).

El consumidor ha sido frecuentemente aislado en sus referentes personales y culturales, aglutinándosele de forma artificial y estadística. Los estudios del consumo deben entender la fuerza del contagio social y la influencia del entorno en los comportamientos; más allá de la obsesión métrica, la repetición del lenguaje oficial y la noción de laboratorio. Entender al consumidor con las categorías socio-económicas clásicas de compartimentos estancos, con baja carga empática y adaptación al contexto, requiere nuevos retos académico-empresariales.

2. Paradigmas sobre el comportamiento del consumidor

2.1. Subjetividad del consumidor

La construcción del ideal moderno de la racionalidad humana y sus decisiones individuales se torna una ideología en la era de la Ilustración, en la búsqueda por derrocar los dogmas místicos. Ello se debe a su aspiración de elevar la condición animal del hombre común para convertirlo en ser supremo, lo que justificaría su dominio sobre la naturaleza y sus recursos. El ser humano se diferenciaría de las demás especies por su libre capacidad de optar racionalmente, desafectando impulsos naturales, afectivos o de grupo para su homogenización y liberación. La guillotina sería el medio simbólico para derrocar el estado pre-racional de la especie humana, y confrontar al individuo separándolo del cuerpo social, en un afán por evolucionar hacia una sociedad "civilizada".

El racionalismo ha gobernado el estudio del comportamiento a nivel político, social, laboral e incluso de mercado. En algún momento de la historia, se aisló a la persona en una prisión, buscando ilusoriamente su control a partir de la métrica poblacional, con el afán de evitar a toda costa la disrupción. La misión fue otorgar a cada persona una casilla de la

cual no podría moverse, sin contacto con los demás. Aislarnos desde el principio, asignarnos un número de identificación, agrupándonos en pabellones de indistintos ordenados por semejanzas, sin asumir la posibilidad de contagio por la era o la sociedad que nos rodea. El reconocimiento de nuestras creencias, sentimientos y manifestaciones se fue reemplazado por logaritmos. Primó la sensación de control al dividirnos, de contraponer personas y sus grupos de referencia, antes que la auténtica pasión por comprender que los sujetos funcionan la mayor parte del tiempo en colectividades.

En los estudios de la conducta del consumidor, la teoría economicista hereda los principios racionales del ser humano constriñendo a la toma de decisiones de consumo en las operaciones realizadas por el córtex o corteza cerebral, que opera la razón y la lógica empleada para entender la realidad consciente. Ello supone reducir las elecciones de consumo a una evaluación de alta implicación racional e individual entre las variables de calidad esperada sobre el precio.

Esta teoría, sobre la que se basaron extensamente los supuestos de la economía conductual para intentar predecir ciclos económicos o tendencias del consumo, se ve excedida o limitada en su infalibilidad empírica, lo que cuestiona su esencia científica. Ante ello, surgen nuevos enfoques que buscan ampliar los diferentes escenarios e influencias en las tomas de decisiones del consumidor para entender sus motivos y, más ambiciosamente aún, intentar desarrollar modelos predictivos.

Para entonces, en un escenario de crisis económica y escasez, la teoría neoclásica era considerada suficiente para entender el rol del sujeto como consumidor. Esta noción apela a un consumo racional del dinero en función de la calidad percibida y, ante la escasez de demanda y de una oferta variada y de suficiente calidad, las decisiones se realizaban desde la disponibilidad de los recursos y accesibilidad. Pero, incluso en estas circunstancias, los factores emotivos, subconscientes, culturales o tradicionales siguen operando de forma diversa, lo que hace inestable el modelo de predictibilidad de los ciclos económicos de la demanda. El consumidor se va consolidando como un ente complejo y decisivo en las dinámicas económicas, con capacidad de intervenir en sus ciclos, para lo cual se incorporan estudios que permitan medir las perspectivas de optimismo económico, percepción de bienestar o índices de calidad (que siempre es perceptual) de vida.

Entender que el ser humano no puede interpretar sus propios actos ni explicarlos es la base de las técnicas de comprensión de consumidores "predeciblemente irracionales" (Ariely 2008: 17). Estos métodos, que llamaremos posmodernos, de comprensión del consumidor, y con ello del *marketing* y la comunicación, se basan en la división del entendimiento (cerebro) en niveles más allá del pensamiento cognitivo.

2.2. Retribalización del consumidor

Con el desarrollo del internet, los medios masivos y el consumismo, las profecías más comunes vaticinaban el aislamiento del consumidor frente a un aparato electrónico. Por el contrario, el sociólogo Marshall Mcluhan, en los años sesenta, propuso el inicio de una aldea global donde los sujetos en el mundo se reconectaban a través de mensajes y medios compartidos, rompiendo barreras de espacio y tiempo. En pleno tercer milenio, en la era de las redes sociales, podemos entender que los sujetos y sociedades se retribalizan, lo que

hace imposible seguir analizando al consumidor en solitario sin comprender su entorno, sociedad y cultura. Sin embargo, lo que estaríamos presenciando es que, en la era de las redes sociales, la generación de jóvenes contemporáneos rompe las barreras de espacio y tiempo, y nos enfrentaríamos a un proceso de retribalización de sujetos y colectivos en los universos virtuales, pero, a la par, esta generación se estaría desconectando de sus entornos sociales inmediatos. Ello nos estaría obligando a modificar los enfoques de investigación y comprensión de las identidades de personas y colectivos en las sociedades contemporáneas.

Los consumidores inmersos en la era de las redes sociales y el consumismo contemporáneo no se encontrarían encerrados en una celda egoísta ni desconectados de su entorno, sino en constante dinámica, multiplicando identidades a partir de sus motivaciones y actos de consumo. Esto permite dar pie a la formación de una escuela antropológica del consumo, entendiendo esto como un acto definitorio de los devenires personales, sociales y culturales del mundo contemporáneo.

Asimismo, en la era digital, se anuncia el fin del consumidor encerrado en una celda egoísta de desconexión con el entorno. Esta construcción imaginaria ha dado paso a un nuevo *marketing*, en el que se integre holísticamente al consumidor al comprender las claves sociales y culturales que movilizan sus ritos, mitos y formas de agrupación, lo que forja sujetos colectivos de consumo.

En términos del psicoanalista Julio Hevia, la personalidad se convertiría en un personal-deidad que explicaría todo y, a la vez por aislante y estereotípica, no explicaría nada del comportamiento concreto del consumidor (Hevia 2003: 81). Asimismo, el comportamiento del consumidor no puede ser entendido como una ciencia de sumatorias de individualidades, sin una adecuación a su entorno geográfico y social, tiempo histórico, lenguaje, creencias, formas de agrupación y percepciones.

La investigación psicológica del consumo, bajo la influencia del psicoanálisis, ha sabido especializarse en catalogar la comprensión de la sociedad urbana bajo el análisis de las pulsiones básicas y la satisfacción de las ansiedades, pero sus límites hasta hoy parecen extenderse desde las clases medias hasta las altas. La justificación de ello es que estos segmentos suponen ser el modelo y la referencia del resto de la población, sobre todo cuando estamos frente a ciudades con un centro de poder económico, social y simbólico unificado en la población pudiente. Este sector tiene el rol de normar los patrones que han de regir desde lo moral hasta lo estético, donde la moda es una herramienta de emulación deseable y piramidal en sus capacidades de acceso, lo que genera una regla tácita de aspiracionalidad no siempre verificada y que correspondería a modelos protourbanos[1]. Esta clase media tradicional, sin embargo, no estaría marcada por un espíritu inclusivo ni igualitario en nuestro país, lo que le resta su propia capacidad de influencia.

1. Dice Díaz-Albertini: "Al crecer nuestra sociedad en población, complejidad y heterogeneidad, ya no era posible marcar territorio de acuerdo al criterio de familia conocida. De ahí que se formaliza el proceso de selección y de acceso a los espacios considerados de gente como uno" (Díaz-Albertini 2000: 34).

3. Antropología del consumo: ¿una disciplina?

La antropología, inevitablemente, implica un encuentro con el Otro. Con excesiva frecuencia, sin embargo, la distancia etnográfica que separa al lector y al antropólogo mismo del Otro se exagera. Este distanciamiento conduce a una focalización del otro como algo primitivo, curioso, exótico. La brecha entre el *nosotros* y el exótico *ellos* es un obstáculo fundamental para la comprensión significativa del Otro (Clifford Geertz 1989: 24).

En la era posmoderna el consumo se convierte en la actividad socializadora de los trabajadores, de la vida familiar y en la finalidad de la actividad laboral. La posmodernidad tiene como condición la universalidad de su conexión y medios, que se alimentaría de la diferencia para nutrirse en forma constante de sus contenidos. En ese sentido, el antropólogo posmoderno dejaría el paradigmático rol de defensor de permanencias para convertirse en un cronista de cambios e intercambios; posmodernidad que, en su multiplicidad de contenidos, es la fuente de materias de estudio en un proceso creciente de exploración de conocimientos colectivos y formas de socialización.

Las urbes cosmopolitas como París, Nueva York o Shanghái son hoy un crisol donde confluyen diferentes sociedades y se ejecutan intensos procesos de aculturación entre las comunidades locales, originales o extranjeras, lo que desplaza las fronteras de la alteridad desde la periferia hacia la urbe; esto es propio de su proceso de magnetismo sociocultural. Hablamos de fronteras en plural porque, más allá de la disputa entre lo extranjero y lo local, hoy en desuso en las grandes urbes, aparecen las confluencias migratorias, la movilidad social y las convergencias comerciales; ello sumado a la concentración corporativa de los negocios y de las marcas comerciales que van unificando los discursos de la oferta con sus promesas de bienestar, satisfacción, capacidad de elección, necesidades reales y percibidas, entre otros valores promovidos. Este es un reto que la antropología urbana acoge, marcada por las dinámicas que los mercados imponen en las interacciones sociales, lo que genera un magma de realidades sociales en movimiento[2].

La antropología cumple una labor clave en la vida urbana, en los espacios de retribalizaciones generados a partir de innumerables interacciones sociales propiciadas por el consumo; aldea global que integra la vastedad de mundos dispersos a través de las redes de telecomunicación, en un escenario de reintegración grupal y conexión intercomunitaria sin precedentes en la historia. En este escenario, la antropología entra a tallar en un rol amplio de descripción de nuevas agrupaciones en pleno proceso de intercambio y transformación, una labor cronista desde su capacidad interpretativa de los puntos de contacto, la intersección cultural, las transformaciones constantes como constante devenir. Al ser traída de vuelta a la ciudad, la importancia de los estudios de la cultura y los comportamientos neotribales en esta nueva aldea global 3.0 constituye la clave cultural que ayuda a describir y entender cómo piensa el colectivo, a descifrar lo que los une a los otros miembros, las convergencias, las convicciones compartidas. Más allá de una mirada polémica

2. Para Signorelli: "La antropología urbana se caracterizó como una antropología en la ciudad, es decir como una orientación de investigación que ponía en el centro de su interés la recuperación del contexto urbano de sus tradicionales objetos de investigación: familia y parentesco, grupos locales y vecindarios, tradiciones y rituales, todos objetos que permitían al antropólogo continuar utilizando los instrumentos conceptuales y metodológicos que la tradición de su disciplina le ofrecía" (Signorelli 1999: 70).

al aprovechamiento comercial y del sistema capitalista de una disciplina, esta también es una oportunidad de comprensión de un nuevo ser humano y de las sociedades que se enfrentan a intensas dinámicas económicas pero con los mismos desafíos frente a la libertad de elección, asociación libre por intereses comunes, inclusión social ahora mediada por mercados cada vez más exigentes, democracia pero de consumidores frente a un poder influenciado por corporaciones internacionales; en suma, modelos de desarrollo que se vuelven permeables a diferentes ópticas particulares y culturales, hoy más visibles y activas que antaño.

3.1. La inmersión antropológica en el consumo

La antropología del consumo surgiría de la necesidad de entender la influencia de la cultura y sociedad en las decisiones de los sujetos contemporáneos que recurren al mercado para subsistir, competir y acopiar significados simbólicos para su vida cotidiana. Esta disciplina, al operar sobre la materia objetiva y subconsciente de la conducta, nutre de estudios culturales las formas en las que las mercancías adquieren valores simbólicos para las personas, más allá de sus beneficios instrumentales; simbolismo o consensos subjetivos sobre los que girarían las dinámicas de las economías y sociedades modernas. La sociedad estándar, anclada en la tradición que la psicometría ha buscado sistematizar, debe ser enriquecida con la experiencia en la contingencia que la antropología se ha especializado en tratar de comprender desde sus aportes a los estudios culturales.

Pero esto no es reciente. La antropología tiene origen comercial, siendo los antropólogos funcionarios de avanzada mercantil hacia otros mundos (América, Asia, África, Oceanía, Europa del Este) para traer el botín más valioso que asegure el éxito de los consorcios para-empresariales: el código cultural. Con este, los recursos naturales y las colectividades podían ser comprendidos y controlados.

Desde 1899, Thorstein Veblen, sociólogo interesado en cruzar los estudios de la economía con la antropología, parte de los estudios del mercado y el capital de Marx para analizar los primeros estudios de ciencia social del efecto comportamental del mercado: el comportamiento del consumidor. Su primera teoría sobre el particular, la emulación pecuniaria, analiza la evolución del consumo en las sociedades con una finalidad directa de ostentarla en sociedad, como forma de lenguaje para identificarse, comunicar la posición social y generar mecanismos de interacción entre grupos familiares como célula económica y social básica:

> (La emulación pecuniaria es) afán de encumbramiento social, esa pasión por distinguirnos unos por encima de otros que, en todos los grupos sociales, da origen a las más singulares estrategias de diferenciación. Por ello cualquier gasto, por derrochador que pueda ser en realidad, debe tener, por lo menos, alguna excusa aceptable en forma de finalidad ostensible (Thorstein Veblen 1955: 51).

En 1988, Pierre Bourdieu, connotado sociólogo francés, presenta un análisis sociológico de las percepciones y consumos estéticos de la sociedad burguesa francesa a través de su consumo de bienes culturales y hábitos basado en un estudio cuanti-cualitativo

de la sociedad francesa. Mary Douglas y Baron Isherwood, en 1990, publican *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo* buscando conciliar un análisis de las estructuras económicas de la sociedad contemporánea desde una perspectiva de análisis social y cultural. El consumo se apropia temporalmente de la dialéctica material-simbólico, integrando ambos ejes como parte de una misma dinámica en la cual los consumidores consumimos símbolos a través de la posesión de los bienes para dar sentido a nuestras vidas, como antes lo hacíamos a través de la religión o la política.

Douglas e Isherwood proponen, desde los estudios de antropología económica, una *antropología del consumo* que concilie el análisis social y cultural del intercambio de bienes (Douglas y Isherwood 1990: 79). Una mirada instrumental del consumo como un lenguaje o vehículo socializante; una suerte de puente entre el sujeto y los colectivos con los que se vincula. Los terrenos del consumo y la cultura son espacios dinámicos y confrontacionales: "el consumo es, por antonomasia, la arena en donde la cultura es motivo de disputas y remodelaciones" (Douglas y Isherwood 1990: 72).

Desde este enfoque, el consumo adquiere una relevancia de estudio social que lo aleja de la esfera superficial que las teorías sociales críticas le impusieron bajo la óptica del consumismo; se propone una ruta "hacia una antropología del consumo" que concilie el análisis social y cultural del intercambio de bienes (Douglas y Isherwood 1990: 18). Entonces, diríamos que los productos son símbolos más que objetos en la actualidad, y que tienen la capacidad de organizar el sentido de las vidas de aquellos que los consumen, tanto como la religión o la política lo hicieron en etapas previas.

Para Marc Augé, los nuevos espacios de consumo son también ambientes de transformación social e individual, dado que el consumo dinamizaría la cultura desde aquellos cambios íntimos que la globalización produce a nivel de las personas: "No hay identidad sin la presencia de los otros. No hay identidad sin alteridad" (Augé 1998: 57). El consumo se convierte parte de aquellos cambios íntimos que la globalización produce al nivel de las personas, a partir de espacios compartidos y objetos co-deseados. El punto de encuentro para el análisis es el *shopping center*, como nuevo universo de sentido "atomizado" de un universo integrado que es hoy el mundo. Los *malls* integran diversos sectores sociales y económicos, géneros y roles sociales. A través de estos espacios universales que se llaman "no lugares sin historia que afectan nuestras representaciones del espacio, nuestra relación con la realidad y nuestra relación con los otros" (Augé 1998: 83). Espacios desanclados con las realidades locales que crean contextos de socialización en una lucha entre el reconocimiento y la indiferenciación. Lejos de ser una disciplina encargada de la contención cultural, la antropología hoy tiene un escenario amplio y diverso para multiplicar las miradas sobre las nuevas formas socializantes. [3]

El consumo crea objetos de deseo compartidos, teniendo como punto de encuentro los *shopping centers* o *malls*, donde las individualidades se amalgaman en estilos de vida configurados por las fronteras de los espacios universales denominados "no lugares". Sin embargo, si bien este concepto es inmediatamente replicable en ciudades cosmopo-

3. "Y precisamente en este punto es donde se sitúa ahora el problema de la antropología. La razón consensual solo le dejaría a la antropología la tarea de hacer inventarios de patrimonios; la razón posmoderna le asignaría la tarea de orquestar sin otras pretensiones algunos ecos de la polifonía mundial" (Augé 1998: 55).

litas, en nuestra realidad latinoamericana los espacios de consumo modernos conviven al lado de los canales tradicionales, por lo que se manifiesta una alternancia entre ambos lugares:

> Aquí no se puede jugar con las categorías salvo que se manifiesten como contra-hipótesis, ya que debemos de tener en cuenta que los no lugares peruanos en términos históricos inter-relacionales e intersubjetivos (supermercados, metros, aeropuertos, hospitales, etcétera) son inexistentes ya que bien pueden presentarse con las lógicas identitarias nuestras y, desde luego, con sus características propias pero cuyos cauces difieren de los europeos o estadounidenses (Jacinto 2012: 68).

Y específicamente para los antropólogos, el estudio de los procesos de consumo podría ser una veta de oportunidad de nuevas dimensiones sociales más que una labor de análisis de contención cultural: "Mientras que para los economistas el consumo es en última instancia una destrucción, en los trabajos antropológicos se enfatiza más bien su aspecto creativo" (Huber 2002: 24).

En este proceso de reelaboración, el consumo juega un papel central, ya que es el motivador de las interacciones, así como el medio para las mismas, pues establece los puntos de contacto. El uso de medios de comunicación, comprendidos como un consumo cultural, es parte del proceso de influencia que promueve constantes escenarios de transformación. Es un cambio de identidad que las marcas mejor logradas ofrecen desde la experimentación de sensaciones, la simulación de ideales de conducta o simplemente la transformación de un estado potencial en una realidad deseada que el consumo viabilizaría; ofertas de transformación que, más que satisfactores, se convierten en el motor del encuentro entre la oferta y la demanda.

Asimismo, Hofstede define cultura como "programación mental colectiva de las personas en diferentes ambientes sociales". En su investigación sobre cultura y organizaciones (Hofstede 2010: 6), desarrolló un modelo, basado en cinco variables, que refleja las características y dimensiones culturales de cada país. Las empresas pueden ser capaces de manejar y comprender las diferencias culturales existentes y su influencia en los negocios.

Es en el subconsciente donde la etnología se encuentra con el psicoanálisis, y ambas buscan una comprensión del inconsciente colectivo, en este caso del consumidor. Estos *drivers* del consumo se codificarían en forma de normas que nos permitan determinar lo válido e inválido para la supervivencia física y social. Es adoctrinado por los padres y tutores, y reforzado por la experimentación y el grupo de pares. Estos valores, al tornarse tácitos e inconscientes, se asumen como verdades absolutos y operan sobre la realidad social en la forma de normas o reglas comunes no escritas.

La cultura es la forma de compresión del mundo en una sociedad específica. Opera como una lógica instalada previamente por el consenso social. Sus experiencias de socialización son el inicio del aprendizaje de los valores de su grupo y sociedad. Cuando aprenden que tienen valor para los demás, inicia su intercambio cultural. Y los bienes son parte de estas transacciones que se convierten en símbolos que tienen un valor personal y colectivo. Las claves sociales y culturales organizan el resto de sentidos para orientar la sobrevivencia y las vivencias sociales, las cuales son diferentes en cada cultura y contexto geográfico.

La cultura se aprende cuando empieza el entrenamiento de los sujetos para enfrentarse a la sociedad. Y es que los seres humanos necesitan del contacto con otros para desarrollarse y satisfacer sus necesidades desde las más básicas hasta las plenas.

Es así como esta lógica del contagio social y del entorno se sofistica hacia el estudio de la cultura como madre del comportamiento del sujeto. Desde que educa en las palabras (y su uso adecuado en cada contexto), en diferenciar varones de mujeres, amigos de enemigos, lo bueno de lo malo, los valores asociados a los colores y sonidos la familia comienza a ser el primer agente oficial de lo que la sociedad a la que pertenece le instruye al niño-sujeto no solo para comprender la realidad, sino, lo más importante, cómo debe comportarse.

Influenciados por las escuelas norteamericana, inglesa y francesa, los recientes avances en *marketing* y estudios del comportamiento del consumidor proponen interpretaciones etnológicas a los estudios del consumidor: estudio de potencialidades, sistemas simbólicos, connotaciones religiosas, rituales, producción de mitos, etcétera. Sin embargo, la teoría social del consumo ha sido restringida al ámbito de la compulsión consumista, ya que se ha postulado una mirada crítica al consumo. De alguna manera, se forjó una valoración negativa de las estrategias de mercado y publicitarias, la economía especulativa, el imperio de la simbología de marcas y la oferta comercial de bienestar.

Debido a la importancia del análisis etnológico-cultural para asimilar productos y marcas a la simbología de los mercados, se han incorporado a la oferta académica y empresarial expertos o círculos de estudios culturales del consumo conocidos como las Teorías Culturales del Consumo (*Consumer Culture Theory*) , que integran los estudios culturales , que son una ciencia interdisciplinaria liderada por la antropología junto con la literatura, arte, comunicación, entre otras.

Detectar los códigos culturales de los segmentos consumidores nos ayudará, entonces, a describir y entender cómo piensa el colectivo, a descifrar lo que los une a los otros miembros, las convergencias, las convicciones compartidas.

3.2. Importancia de la antropología del consumo en el Perú de hoy

En el Perú, ante el constante crecimiento de la capacidad de gasto de los sectores emergentes de Lima y de las ciudades de provincias, se producen también cambios en los estilos de vida y sus culturas originarias, generándose la reconfiguración de sus ejecuciones de gasto, lo que se une a los cambios en sus expectativas de vida, acceso informativo, íconos y modelos de conducta.

Los constantes cambios en el mercado son tanto producto de los sistemas políticos y económicos en conflicto que influyen en la producción y en la capacidad adquisitiva. En el Perú, el cambio de modelo económico estatista, desde el nacionalismo militar (1968) hasta el intervencionismo del primer gobierno aprista (1985-1990), dio paso a un nuevo modelo de apertura progresiva de mercados, liberalización de los servicios públicos y precios.

Paralelamente, la región sudamericana también se vio expuesta a cambios democráticos con el fin de dictaduras militares; la negación del modelo comunista que se transformó en un ciclo pendular entre el estatismo y mercantilismo; el acceso de nuevos sectores emergentes en las dinámicas del mercado; la globalización descentralizada junto con la

proliferación del inglés y castellano, de la mano con la privatización abrupta de las empresas de telecomunicaciones a merced de capitales mexicanos o españoles; y cambios políticos, sociales y estructurales a nivel regional y nacional que tienen directa implicancia sobre las dinámicas en los puntos de venta, la percepción de necesidad y superficialidad, las perspectivas de futuro, la disposición al gasto y los valores simbólicos de los productos.

La mercadotecnia, a través de los estudios de Rolando Arellano y otras consultoras de investigación de mercado, ha visibilizado la población de Lima Norte a partir del auge económico y comercial de la zona. Catalogados como "emergentes", "progresistas", "emprendedores", sus comportamientos y perfil son constreñidos por la mercadotecnia a una visión económica y consumista, pero uniformizando sus variantes actitudinales, de gusto o culturales (Arellano 2010: 59).

La modernidad y globalización nos traen a diario información de un mundo más amplio y resistente. Pero también la realidad mediática nos habla de una nueva generación de jóvenes, hijos de migrantes, empoderados con el internet, los idiomas, educación superior, etc; es decir nuevos sujetos hechos protagonistas de la sociedad y el consumo cultural a los que el *marketing* tradicional no tenía contemplados por el ostracismo de las escuelas de negocio en las que se estudian solo negocios y se olvida la regla fundacional de la economía, la misma que dice que los ciclos económicos son los ciclos de la historia construida por los hombres en sus devenires intempestivos.

4. *Etnomarketing*: estrategias desde las raíces culturales de la sociedad

Se han generado ámbitos de aplicación empresarial y laboral, introduciendo sus modelos a los procesos empresariales de reclutamiento de personal, dirección de personas, evaluación y mercadeo. Los estudios del consumo, trabajando de la mano con la industria publicitaria, han logrado combinaciones para formular teorías y prácticas de mercado conjuntas, buscando medir sus actos en términos de efectividad de ventas.

El *marketing* y la publicidad se preguntan por aquellas desviaciones de lo que no encaja más en sus lógicas racionales de mercado; por esas tendencias que se van convirtiendo en masas de realidad. Ante el avance del acceso a la oferta y los mercados, descentramiento de las fuentes de irradiación socio-cultural, y multiplicación de los canales de venta, se impone una lógica social de comprensión de la conducta humana.

La confluencia de los estudios culturales del consumo con la gestión de negocios ha aportado nuevos enfoques a las ciencias empresariales por su carácter descriptivo, interpretativo y prospectivo de las tendencias sociales y de comportamiento.

Esta especialidad se ha denominado *etnomarketing* (Badot y otros 2009), mezcla de las labores etnográficas de registro social y cultural aplicada al conocimiento del consumidor y trabajador. Se busca entremezclar la mercadotecnia con la administración de la oferta y la demanda para controlar los flujos comerciales y los mensajes que orientan el consumo.

El *etnomarketing* surge de la necesidad de entender la influencia de la cultura, y sociedad, en las decisiones del consumo para activar estrategias. Se basa en la etnología (o estudio de las culturas) aplicada al estudio del consumidor o el comportamiento del comprador, con el objetivo de lograr elementos accionables. Su método de estudio, la etnografía, pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones

que constituyen la realidad social del grupo estudiado; esto se consigue mediante la participación directa del investigador (Badot y otros 2009). Interesante también es el aporte de Dagoberto Páramo, que sistematiza la aplicación organizacional de la cultura "como el marco y la esencia del accionar de los negocios contemporáneos, tanto desde el consumidor como desde la organización y el mercado en el que ella se desenvuelve, y termina por poner a prueba, de manera decidida, el aporte hecho por la antropología, la etnografía y el simbolismo que estimula el fenómeno de consumo que caracteriza a las culturas de consumo actualmente reconocidas" (Páramo 2008: 11).

El *etnomarketing* supone un viaje al contexto de vida del consumidor, descolocarse para colocarse de nuevo (desnudarse para vestirse de nuevo). El *etnomarketing* no es un método. Es una inmersión y proceso de cambio de mentalidad del investigador. Un proceso filosófico de generación de conocimiento basado en la comprensión de una sociedad específica a partir de la religión, historia, economía, política, sociedad, arte, lingüística, esoterismo, etc.

El viajero, a diferencia del turista, se desplaza a un lugar diferente con maletas grandes y vacías; lo hace la disposición de involucrarse con el nuevo entorno y vivir un sinnúmero de experiencias interpersonales. El contacto con el público visitado es el medio para resolver las circunstancias. Traer experiencias, objetos y aprendizajes de vuelta. Supone *un viaje al otro*, estar dispuesto a abandonar tu zona de confort y mudarte al contexto ajeno del consumidor.

Mientras más empacamos, menos viajamos: solo nos hemos *movido* sin deslocalizarnos. El antropólogo viajero se relocaliza. Esto implica no reconocer nuestras propias convicciones y prejuicios y desembarcarlos del viaje, con el fin de poder captar el máximo de experiencias vividas y supuestas de nuestro viaje al consumidor.

El profesional de *marketing* con orientación etnográfica no espera recibir información desde su oficina o laboratorio, sino que viaja en busca de ella siendo él mismo partícipe de la experiencia. En este viaje se construyen observaciones e inmersiones en puntos de venta, espacios públicos u hogares, y se decodifican los códigos culturales de consumo que brinden las claves de acciones de *marketing* que se integren naturalmente a la cultura. Son travesías innovadoras cuya misión es romper paradigmas de pensamiento, no confirmarlos.

El *etnomarketing* es instrumentalizado a partir de la observación y la etnografía, considerando el potencial que ofrece corroborar en el contexto real de vida más allá de la información obtenida en simuladores de mercado (como los grupos focales o encuestas)

La observación y la etnografía aportan un aprendizaje experiencial al ejecutivo en la semiconvivencia con el consumidor, que difícilmente se obtendría desde su centro de trabajo, escuela de negocio de acceso restringido y entorno social inmediato. Asimismo, es una herramienta valiosa también para la implementación de programas de clima y cultura organizacional por el carácter inclusivo de su enfoque.

El innecesario divorcio entre empresa y antropología podría estar privando, más allá de oportunidades de empleo a futuros antropólogos, de nuevos ámbitos de estudio o una posibilidad de aproximarse a la realidad de los sujetos contemporáneos movilizados por el consumo. Esta nueva materia en la urbe permite la apertura de puertas para la ubicación

de la especialidad en el análisis de la contemporaneidad, y ya no la obsesión por el pasado, entendiendo su potencial creativo.

Debido a los retos de comprensión de las reconfiguraciones culturales que generan los procesos económicos y empresariales, la antropología requiere ser convocada de vuelta a los espacios de consumo o de producción modernos para resolver los dilemas que la nueva era global impone: "El posmodernismo forma parte de la coyuntura global en relación con la cual nos es preciso medir los objetivos, las perspectivas y la pertinencia de un nuevo debate antropológico" (Augé 1998: 46). Este debate obliga a instrumentalizar y generar una serie de conocimientos sobre el nuevo ciudadano y sus alteridades, ya no en las fronteras de la civilización, sino en la re-tribalización del público consumidor y de las nuevas generaciones de trabajadores.

bibliografía

Arellano, Rolando

2010 *Al medio hay sitio.* Lima: Planeta.

Ariely, Dan

2008 *Las trampas del deseo.* Buenos Aires: Ariel.

Augé, Marc

2008 *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos.* Barcelona: Gedisa.

1998 *Los no lugares.* Barcelona: Gedisa.

Badot, Olivier y Otros

2009 *The Contribution of Ethnology to Research in Consumer and Shopper Behavior: toward Ethnomarketing.* Londres: Recherche et Applications en Marketing, vol. 24, n 1.

Bourdieu, Pierre

1988 *La distinción: criterio y bases sociales del gusto.* Madrid: Alfaguara.

Deleuze, Gilles

2005 *Lógica del sentido.* Barcelona: Paidós.

1980 *Diálogos.* Valencia: Pre-textos

Diaz - Albertini, Javier

2000 *Nueva cultura de trabajo en los jóvenes de la clase media limeña.* Lima: Universidad de Lima.

Douglas, Mary y Baron Isherwood

1990 *El mundo de los bienes: hacia una antropología del consumo.* México: Grijalbo.

Foucault, Michael

1990 *Tecnologías del yo.* Barcelona: Paidós.

García Canclini, Néstor

1995 *Consumidores y Ciudadanos*, México: Grijalbo.

Geertz, Clifford

1989 *El antropológo como autor. Barcelona:* Paidós.

Hevia, Julio

2002 *Lengua y devenires en pugna. En torno a la posmodernidad.* Lima: Universidad de Lima.

Huber, Ludwig

2002 *Consumo, cultura e identidad en el mundo globalizado.* Lima: IEP.

Hofstede, Geert

2005 *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* Segunda Edición. New York: McGraw Hill.

1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills: Sage Publications.

Páramo, Dagoberto

2008 *Etnomarketing, La dimensión cultural del marketing.* Bogotá: Uninorte.

Pazos, Jacinto

2014 *Micronegoscios y Megamercados,* Tesis para optar por el grado de Doctorado en Antropología. Lima: UNMSM.

Signorellli, Amalia

1999 *Antropología urbana.* Barcelona: Universidad Autónoma Metropolitana.

Veblen, Thorstein

1955 *Teoría de la clase ocios.* Madrid: Alianza Editorial.

Fecha de recepción: 17/06/15

Fecha de aceptación: 14/10/15

El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria

Jorge Mendoza, Arturo Llaxacondor
Pontificia Universidad Católica del Perú
jmendozaw@pucp.edu.pe, arturo.llaxacondor@pucp.pe

La investigación en la gestión se enfrenta al reto de entender, construir y difundir conocimiento sobre un objeto de estudio que se presenta como algo subjetivo, difícil y complejo de abordar: las organizaciones o un conjunto de ellas. En esta situación, el estudio de caso como estrategia de investigación de fenómenos sociales se plantea como una opción relevante para el investigador, en un contexto donde el uso de estrategias intensivas sobre las extensivas mejora la calidad del entendimiento del fenómeno en relación con el entorno en donde ocurre. Bajo esta óptica, el presente documento busca brindar una visión más clara del estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones a partir de la revisión de literatura sobre el tema y la propia experiencia de los autores, lo que responderá preguntas sobre el uso, oportunidad y factibilidad de esta estrategia.

Palabras clave: estudios de caso; metodología de investigación; gestión de organizaciones; vida organizacional; guía

The case study in organizational management research: an introductory guide

Research in organizational management faces the challenge of understanding, building and disseminating knowledge about a study object that presents itself as something subjective, difficult and complex to handle: the organizations or a group of them. In this situation, the case study as a research strategy of social phenomena is seen as a relevant option for the researcher, in a context in which the use of intensive over extensive strategies improves the quality of the understanding of this phenomenon in relation to the context in which it occurs. In this perspective, this paper seeks to provide a clearer view of the case study research on organizational management through a review of the literature on the subject and the authors' own experience on this topic, so that questions about the use, opportunity and feasibility of this strategy will be answered.

Keywords: case studies; research methodology; organizational management; organizational life; guide

1. Introducción

Usualmente se considera a una organización como un *objeto*, el cual es manejado a través de una serie de procesos y toma de decisiones por un grupo llamado *gerentes*, y que es dirigido hacia un propósito previamente establecido. Pero normalmente no se toma en cuenta que dicha organización está compuesta por personas, cada una con un propósito individual y con aspiraciones y expectativas de contribuir con sus acciones tanto a su propio desarrollo como al de la organización de la que forman parte, en lo que Thorpe y Holt llaman "el reconocer la existencia empírica de la voluntad humana" (2008: 7). Tampoco se considera con frecuencia que esta organización se encuentra rodeada de un contexto con infinitos propósitos, los cuales surgen de un mundo complejo y globalizado, y que le ofrecen y exigen recursos que no son necesariamente coherentes con el propósito de la organización misma ni con el de los miembros que la conforman. Estas múltiples dimensiones y relaciones son lo que dan forma al concepto de *vida organizacional*, lo cual hace, por un lado, rica a la organización en experiencias y posibilidades, pero, por otro lado, hace complejo el entenderla y construir conocimiento a partir de ella.

Pensando en esa complejidad nace la idea de desarrollar este documento, como una ayuda para el investigador que busca entender, desarrollar y difundir el conocimiento sobre la gestión de organizaciones, pero en su propio contexto. En esa mirada empírica y construccionista descansa la fortaleza del estudio de caso como una estrategia de investigación. Así, este documento busca contribuir a la literatura sobre la metodología de la investigación a través de la respuesta a varias inquietudes que los investigadores de la gestión de organizaciones afrontan, como, por ejemplo, ¿cuándo es el estudio de caso una estrategia adecuada?, ¿cómo hay que enfrentarlo y prepararse para usarlo?, ¿por dónde empezar y qué hacer con lo emergente?, ¿cuál es el proceso de desarrollo del estudio de caso y cómo construirlo?, o ¿cómo asegurar la fiabilidad y robustez de la investigación con el estudio de caso? Las respuestas a estas preguntas se han elaborado a partir de la revisión de literatura sobre el tema y los aportes metodológicos que diversos autores han desarrollado y compartido, así como de las experiencias de los propios autores en los estudios de caso.

2. La investigación en la gestión de organizaciones y su relación con el estudio de caso

¿A qué nos referimos cuando decimos que vamos a hacer una investigación? Esta pregunta siempre viene a la mente cuando un investigador, profesor o estudiante, se enfrenta al dilema de qué investigar, por qué y cómo. La respuesta parecería fácil de desarrollar, pero en ella surgen dos dimensiones íntimamente relacionadas que es necesario tener en cuenta: por un lado, el investigador con sus preguntas y, por el otro lado, el objeto de su investigación.

En general, el motivo para investigar algo involucra el querer entender una situación o un fenómeno del cual se sabe muy poco o, si ya se conoce, se quiere expandir el conocimiento del mismo, ya sea profundizando en el tema o relacionándolo con otros campos; todo esto con el objetivo final de alcanzar un mejor entendimiento del mundo en que vivimos. Esto se da a través de la búsqueda de nuevos hechos y evidencias que surgen

del resultado de un proceso de investigación sistemático, ordenado y empírico de la información, de la revisión crítica de las teorías existentes y/o de conducir experimentos que añadan nuevos datos a lo ya conocido (Adams y otros 2007; Bushaway 2003; Hernández, Fernández y Baptista 2010; Saunders, Lewis and Thornhill 2007).

En esta misma línea, y de acuerdo con King, Keohane y Verba, una correcta investigación científica, es decir, que use el método científico, debe presentar las siguientes cuatro características: i) *debe mostrar inferencias*, es decir, no solo debe ser la acumulación de datos o hechos, sino que debe buscar inferir algo sobre dicha información, lo cual no es observable directamente; ii) *el procedimiento es público*, lo que significa que los métodos de investigación usados deben ser explícitos, codificados y abiertos para que puedan ser evaluados, validados y replicados por otros investigadores; iii) *las conclusiones son inciertas*, dado que, como todo proceso de inferencia se basa en data y evidencia incierta, las conclusiones son por naturaleza incompletas, lo que permite espacios para nuevas investigaciones; y iv) *el contenido es el método*, dado que, como todo puede ser investigado, lo único que se mantiene constante es el conjunto de reglas de inferencia sobre las cuales se sustenta la validación del método utilizado (1994: 7-9).

Además, el investigador puede tener diferentes objetivos al diseñar una investigación, ya que esta puede ser *descriptiva* -busca describir la situación o fenómeno que le motiva a investigar-, *explicativa* -busca describir el fenómeno y explicar por qué pasó lo que pasó-, o *predictiva* -busca explicar el comportamiento y tratar de predecirlo para un futuro-. Esta última es la más difícil y compleja de realizar (Adams y otros 2007: 20). Thorpe y Holt, utilizando lo trabajado por el investigador social Walter Runciman, propusieron dos tipos de investigación adicionales, *de reporte* y *evaluativa*, al investigar la gestión de organizaciones (2008: 9). Los objetivos -qué se busca investigar- se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1: Objetivos al diseñar una investigación

	De reporte	Descriptiva	Explicativa	Evaluativa	Predictiva
Qué se pregunta	¿Qué existe o pasó?	¿Cúal fue la experiencia?	¿Por qué pasó lo que pasó o por qué existe?	¿Fue lo deseado?	¿Qué va a pasar? ¿Lo podemos cambiar?

Fuente: Adaptado de Adams y otros (2007); Thorpe y Holt (2008).

Aunque el proceso de investigación presenta dichas características y alternativas, el fenómeno u objeto a ser estudiado puede involucrar infinidad de temas y disciplinas, siendo la investigación de fenómenos sociales el que nos interesa para nuestro caso y, en particular, cómo está relacionada con la investigación en la gestión de organizaciones. Con respecto a la investigación social, para Swanborn esta busca explicar fenómenos relacionados con personas, grupos, comunidades, organizaciones, naciones, etc. (2010: 1), mientras que para Ragin y Amoroso la investigación social busca construir representaciones de la vida en sociedad (2011: 8). En esa lógica, ¿qué involucra la investigación en la gestión de organizaciones? De acuerdo con Thorpe y Holt, esta busca -desde una experiencia social- entender, hacer consciente y encontrarle un significado al concepto de creación de valor,

con el objetivo de transformar la vida en una potencialmente buena y mejor. De acuerdo con ellos, la investigación en la gestión de organizaciones:

> Se preocupa de aquellos aspectos de la vida social que generalmente están relacionados con la producción y distribución de la riqueza a través de alguna forma de organización social, ya sea un emprendimiento, una empresa, una institución pública, una profesión, un oficio, etc. (2008: 1).

Desde estos puntos de vista, la investigación en la gestión de organizaciones abarca el estudio del comportamiento de personas en diferentes roles, como gerentes, clientes, empleados, propietarios, etc., además de las relaciones que se generan entre ellos; pero también implica estudiar a la organización en sí misma: la producción de sus bienes y servicios, sus operaciones y su eficiencia, cómo evolucionan, la generación o no de rentabilidad, sus políticas y su aplicación, así como la sostenibilidad de la organización en el tiempo y cómo impacta y es impactada por el entorno que la rodea. Lo anterior implica que la investigación en la gestión de organizaciones es de naturaleza multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria; es decir, se nutre y necesita de conocimientos desarrollados en otras disciplinas, como la economía, la psicología, la historia y la sociología, por mencionar algunas, los cuales combina y aplica sobre la organización para desarrollar nuevos conocimientos (Cassell y Lee 2011; Greener 2008; Saunders, Lewis y Thornhill 2007).

Respecto a cómo estudiar los fenómenos sociales, Swanborn (siguiendo lo trabajado por Rom Harré) plantea que los investigadores utilizan dos tipos de acercamientos generales, los que incluyen diferentes metodologías de investigación: un acercamiento *extensivo* y un acercamiento *intensivo* (2010: 1).

Se denomina acercamiento *extensivo* a la búsqueda y recolección de información de las propiedades relevantes de un gran número de ocurrencias de un fenómeno. En esta forma de investigación, se obtienen conclusiones a partir de la utilización de información de una gran cantidad de situaciones, personas u organizaciones involucradas, comunidades, naciones, etc., siendo la principal estrategia de recolección de datos el uso de encuestas. Los resultados obtenidos de esta manera no tienen valor unitario, es decir, no se usan para entender el fenómeno en un individuo en particular, sino que son los agregados de todas las respuestas los que construyen las relaciones entre las variables de estudio, y permiten, de esta manera, explicar el fenómeno. En el acercamiento *intensivo*, el investigador se focaliza en solo una instancia específica del fenómeno a ser estudiado, o en un grupo pequeño de estas, a fin de investigarlo a profundidad. Con esta forma de acercarse al fenómeno, el investigador profundiza cada evento en su propio contexto y con mucho mayor detalle que en un acercamiento extensivo, ya que utiliza diferentes estrategias para recoger la información (entrevistas, observaciones, documentos, etc.). Tanto en el acercamiento intensivo como en el extensivo se trabaja con múltiples variables, pero solo en el primero estas se monitorean constantemente durante el tiempo para describir y explicar el comportamiento del fenómeno. Los estudios de caso son la estrategia de investigación indicada para este acercamiento (Swanborn 2010: 2).

3. Qué es un estudio de caso, qué lo caracteriza y qué ventajas tiene

Varios autores han señalado que no existe consenso alrededor de una definición exacta de qué es un estudio de caso, y que bajo este nombre se hace referencia a una gran variedad de trabajos de investigación no homogéneos en metodología y propósito (Bassey 1999; Dawes 2012; Dul y Hak 2008; Remenyi 2013). Como un ejemplo de esto se ha construido la siguiente tabla, donde se puede apreciar una serie definiciones que aportan diferentes contenidos sobre lo que se considera que es un estudio de caso.

Tabla 2: Objetivos al diseñar una investigación

El estudio de caso es una investigación empírica que investiga fenómenos contemporáneos en profundidad y en sus contextos reales, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Un estudio de caso se enfrenta con situaciones en donde hay más variables de interés que datos. Como resultado de esto, se basa en múltiples fuentes de evidencias cuya data usualmente converge a través de una triangulación, y se beneficia del desarrollo previo de teorías que guían el recojo y análisis de dicha información (Yin 2014: 16).
Un caso de estudio es una investigación en la cual a) un caso o un pequeño grupo de casos (estudio comparativo) son seleccionados en su contexto actual, y b) donde la información obtenida de esos casos es analizada de una manera cualitativa (Dul y Hak 2008: 4).
La esencia de un caso de estudio, la tendencia central de todos los tipos de estudio de casos, es que tratan de iluminar la decisión o un grupo de decisiones. ¿Por qué fueron tomadas? ¿Cómo fueron implementadas? ¿Cuáles fueron sus resultados? (Schramm 1971, citado en Yin 2014: 15)
Un estudio de caso es una investigación que se focaliza en describir, entender, predecir y/o controlar un individuo (por ejemplo, un proceso, un animal, una persona, una familia, una organización, un grupo, una industria, una cultura o una nación), no está limitado a un fenómeno contemporáneo, y cuyo propósito es alcanzar un profundo entendimiento de los actores, sus interacciones, sentimientos y conductas en un proceso específico durante un tiempo determinado (Woodside 2010: 1).
Una investigación que usa el estudio de caso busca responder preguntas específicas sobre individuos, grupos, instituciones, comunidades, etc. a través de un rango diferente de evidencias, las mismas que son extraídas y recogidas para buscar las mejores respuestas a dichas preguntas. Una característica fundamental es que no se empieza con nociones teóricas *a priori*, porque, hasta que no se involucre uno en el caso y entienda su contexto, no se pude saber qué teorías y explicaciones funcionan mejor o le dan sentido a la situación (Gillham 2000: 2).
Un caso de estudio es un término genérico de la investigación de un individuo, grupo o fenómeno. Mientras que las técnicas usadas en la investigación pueden ser varias, e incluyen acercamientos cuantitativos y cualitativos, su principal cualidad es la creencia de que un sistema humano desarrolla características de un todo o de una integridad, y que, por tanto, no es una simple colección de rasgos. Como consecuencia de esto, para poder explicar por qué las cosas ocurren como tales y para generalizar o predecir a partir de un solo ejemplo, se requiere de una profunda investigación de las interdependencias de las partes y de los patrones que de ellas emergen (citado en Bassey 1999: 26).
El estudio de caso es una investigación intensiva de una unidad singular con el propósito de entender un grupo más grande de unidades similares. Esta unidad implica un fenómeno espacialmente delimitado (una persona, una nación, un proceso social, etc.) y es observado durante un momento o en un periodo de tiempo (Gerring 2004: 342).

Fuente: Adaptado de Bassey (1999), Dul y Hak (2008), Gerring (2004), Gillham (2000), Woodside (2010) y Yin (2014).

Tomando en cuenta estas definiciones y sus contenidos comunes, para este documento hemos definido el estudio de caso de la siguiente manera:

> Una estrategia de investigación empírica, intensiva y en profundidad, que tiene como principal característica el estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real, relativamente delimitado y con patrones identificables, y que utiliza diversas fuentes de información como la revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, etc.

Con el estudio de caso es posible realizar investigaciones para responder las preguntas presentadas en la tabla 1 que ayuden, por un lado, a la construcción de conocimiento aplicado para los profesionales en ejercicio en la gestión de organizaciones y, por otro, a la construcción de teoría para los estudios sobre dicha disciplina.

Para la construcción de dicho conocimiento, y por su carácter intensivo, el estudio de caso se enfoca en un "n" pequeño, con frecuencia un solo caso, lo cual no significa necesariamente que no pueda ser grande en complejidad. Aunque la investigación se enfoca en una situación única y singular, el estudio de caso involucra un alto grado de complejidad, pues es necesario mantener una mirada holística (Gerring 2004: 342; Stake 2005: 448). En la siguiente tabla, se pueden apreciar varios ejemplos en los que se muestra el grado de complejidad que pueden alcanzar los estudios de caso dependiendo de si involucran un actor o múltiples actores; asimismo, se incluyen las distintas disciplinas en las que usualmente estos se han desarrollado.

Tabla 3: Objetivos al diseñar una investigación

	Micro	**Meso**	**Macro**
un actor	Un paciente clínico (su tratamiento), una biografía	Una organización, un hospital, una dependencia pública	Un sistema social como una comunidad, un pueblo, nación, etc.
Varios actores	Comportamiento de grupos de personas en contextos específicos	Un grupo de empresas, una red de servicios, un sector	La carrera armamentista, el proceso de organizar una política común europea
Disciplinas involucradas	Ciencias de la Salud, Psicología, Psicoanálisis	Sociología, Antropología, Historia, Gestión, Educación	Ciencias Políticas, Economía

Fuente: Adaptado de Swanborn (2010).

Respecto a lo que caracteriza a un estudio de caso, a diferencia de otras estrategias de investigación, Swanborn (2012: 12-13) plantea que este se centra en un *fenómeno*

- que se manifiesta en los límites de uno o pocos sistemas sociales como organizaciones, grupos, personas, etc.
- que se estudia en su contexto natural, es decir, no se simulan situaciones como sucede en los experimentos en los que se aíslan variables en ambientes controlados.
- en el que el investigador se focaliza en el proceso: la descripción y explicación del proceso que se desarrolla entre las personas participantes, sus valores, expectativas,

opiniones, percepciones, controversias, decisiones, relaciones mutuas y comportamiento, o la descripción y explicación de procesos entre instituciones sociales como las organizaciones.

- en el que el investigador se guía inicialmente por una pregunta abierta general, explora la información y solo después formula preguntas de investigación más precisas, manteniendo una actitud abierta a aspectos no previstos que puedan surgir durante la investigación.
- que se estudia usando diversas fuentes de información, de las que las más importantes son los documentos disponibles, entrevistas con los participantes y observación (participativa).
- en el que (opcionalmente), al final de un proyecto de estudio de caso aplicado, el investigador invita a los involucrados a debatir sus perspectivas subjetivas para confrontar las conclusiones preliminares de la investigación a fin de tener una base más sólida para el reporte final de la investigación y clarificar posibles malentendidos.

Finalmente, Bassey describe un grupo de ventajas, inicialmente planteadas por Adelman y otros (1980), respecto al uso del estudio de caso como estrategia de investigación: i) es robusto en relación con la realidad pero difícil de organizar, a diferencia de otras estrategias que son débiles en relación con la realidad pero fáciles de organizar; ii) permite la generalización en una instancia, o de una instancia a una clase, gracias a la profundidad y la atención a los detalles y su complejidad; iii) por su enfoque en situaciones sociales, muestra las discrepancias y conflictos de los actores involucrados, y, por ende, puede ofrecer interpretaciones alternativas; iv) como producto, el estudio de caso se convierte en un material de archivo lo suficientemente rico para permitir futuras reinterpretaciones del fenómeno; v) sus resultados son interpretados y puestos en uso, lo que lo convierte en un llamado a la acción; y vi) es más abierto a la evaluación pública de la información, pero a expensas de la gran cantidad que se genera de la misma (1999: 23).

Es importante mencionar que los casos que se escriben con fines de investigación son diferentes a los casos que se escriben para la enseñanza. Estos últimos no tienen como fin responder a una pregunta de investigación, entender un fenómeno complejo o construir nuevo conocimiento. Su fin es pedagógico y, por tanto, generalmente describen un problema o una situación en la que una persona o conjunto de personas deben tomar una decisión.

4. Cuándo usar un estudio de caso para la investigación en la gestión de organizaciones

Antes de decidir el tipo de estrategia de investigación a usar, el investigador debe tener en cuenta dos aspectos principales: la necesidad de reconocer y formular adecuadamente el problema de investigación que se quiere resolver (lo que permitirá luego evaluar en qué medida esto se cumplió), y las condiciones en las cuales la investigación se desarrollará (acceso a la información, acceso a los métodos de recojo de datos, etc.) (Harrison 2002; Swanborn 2010).

Las preguntas planteadas en la tabla 1 son una ayuda para poder formular el problema de investigación; sin embargo, Swanborn (2010: 26) plantea que un estudio de caso

es más factible i) si estas preguntas son abiertas, debido a la ausencia de conocimiento sobre el proceso a estudiar; ii) cuando las principales variables están relacionadas con valores, motivaciones o conductas de las personas (no agregados) en un periodo de tiempo; o iii) cuando se quiere contrastar las diferencias, percepciones e influencias entre personas (interacción social). Además, plantea que, para poder evaluar si el estudio de caso es la mejor estrategia para enfrentar dicho problema, es necesario adicionalmente tener en cuenta los siguientes criterios (2010: 33-34):

- *Presencia de problemas de diseño*: los estudios de caso permiten entender problemas emergentes y ofrecer soluciones específicas y prácticas, lo que es un insumo importante para investigaciones de tipo predictiva y aplicativa. El uso de varios casos simultáneos y el seguimiento de su evolución en el tiempo permiten testear las preguntas de investigación.
- *Investigación-Acción* (*Action Research*): el estudio de caso es la mejor estrategia dado que en este tipo de investigación no es suficiente el medir las opiniones e investigar las conductas de los involucrados en una situación, sino que adicionalmente se busca que estos se confronten entre ellos (a través de un moderador) y con los datos recopilados, lo cual añade más información relevante a la investigación.
- *Rareza del fenómeno*: el estudio de caso es la estrategia indicada cuando, debido a la novedad del fenómeno o a su escasez, no se tiene suficiente información sobre el problema a resolver.
- *Factibilidad*: las restricciones relacionadas con la investigación tienen gran relevancia al momento de escoger el estudio de caso como estrategia, dado que puede ser que sea la única manera de investigar un fenómeno o que el acceso a la información sea limitado. Al no tener control sobre el objeto de estudio o sobre el experimento a investigar, el estudio de caso termina siendo la mejor solución.

Finalmente, Tharenou, Donohue y Cooper sugieren que, al realizar una investigación en la gestión de organizaciones, el estudio de caso es lo más apropiado si lo que se va a investigar es algo que refleja el mejor ejemplo de un fenómeno (una buena práctica), un resultado exitoso o no de un proceso, o cómo la cultura de una organización afecta el desenvolvimiento de sus miembros en el tiempo (2007: 75). De acuerdo con ellos, un estudio de caso es lo indicado cuando se quiere investigar en una organización acerca de i) eventos inusuales, extremos o destacables, ii) situaciones poco conocidas, iii) eventos que cambian durante el tiempo, iv) prácticas comunes que son afectadas por la cultura de la institución, o v) eventos en los que se desarrollan procesos complejos.

5. Tipos de estudios de caso

Pueden existir diferentes tipos de estudios de caso si tomamos en cuenta los objetivos de investigación planteados en la tabla 1, dado que pueden desarrollarse para responder cada pregunta o combinaciones de las mismas; sin embargo, Stake presenta una división muy útil para entender cómo usualmente se utilizan los estudios de caso en una investigación catalogándolos en tres tipos: i) *tipo intrínseco*, que son los casos en los que el investiga-

dor tiene como objetivo tener un mejor entendimiento de una situación en particular, no porque represente otros casos, ilumine un problema o tendencia, o se desee explorar o construir alguna teoría, sino porque su particularidad es de interés del investigador; ii) *tipo instrumental*, cuando el caso es trabajado para proveer información relevante sobre un tema y el caso en sí mismo es usado para facilitar su entendimiento, es decir, aunque la investigación sigue siendo a profundidad, el contexto y lo que se investiga responde a un interés extrínseco al caso; y iii) *tipo colectivo*, donde el investigador estudia un grupo de casos para investigar un fenómeno, los mismos que pueden ser similares o distintos, complementarios o redundantes, los cuales son escogidos para entender y teorizar acerca de un grupo más grande de casos (2005: 138).

Desde otra mirada, Dul y Hak (2008: 4) hacen la distinción de dos tipos de estudio de caso para la investigación: los que tienen orientación teórica y los que tienen orientación práctica, a los que Swanborn (2012: 35), por su parte, llama de "investigación básica" e "investigación aplicada" respectivamente. Esta diferencia determina principalmente la forma en que se realizará la investigación, la selección de la unidad de estudio y las implicaciones de su resultado.

Una investigación *orientada a la teoría o investigación básica* tiene como fin contribuir al desarrollo de la teoría, siendo su principal público la comunidad académica. Por su parte, la investigación *orientada a la práctica* o *investigación aplicada* tiene como fin contribuir al conocimiento de los profesionales que desarrollan una práctica específica, entendiéndose como práctica aquella situación de la vida real sobre la que un profesional tiene responsabilidad formal o informal y respecto a la cual actúa o debe actuar. Así, si una organización tiene una experiencia exitosa como resultado de la implementación de cierta práctica de gestión, una investigación orientada a la práctica probablemente buscará recolectar y evaluar sistemáticamente los hechos que puedan probar que el "éxito" de la organización es precisamente un resultado de la intervención. El criterio de éxito de este tipo de investigación está dado en la medida en que se pueda alcanzar una conclusión empíricamente correcta sobre el objeto de estudio. Una investigación orientada a la teoría, en cambio, no busca concluir nada respecto a esta práctica, sino más bien respecto a una afirmación o proposición teórica. El valor del hallazgo empírico de que una determinada intervención benefició a la organización estaría dado en la medida en que contribuya a esclarecer qué tan fuerte y generalizable es determinada explicación o proposición teórica (Dul y Hak 2008: 30-32). Sin embargo, es importante no perder de vista que esta distinción se hace únicamente con fines metodológicos y que no debería verse la práctica como disociada de la teoría. En última instancia, la teoría tiene una utilidad práctica y sobre la base de la práctica es que se construye la teoría.

El proceso de investigación orientada a la teoría se realiza principalmente a través de dos actividades: la formulación de proposiciones y la realización de comprobaciones que las sustenten. En esta línea, se distinguen tres tipos de actividades que constituyen en conjunto el ciclo empírico: i) la exploración se refiere a la recolección y evaluación de información relevante proveniente de diversas fuentes prácticas y teóricas (*insights* de expertos, *stakeholders*, trabajos publicados, etc.) a fin de evaluar la mejor manera en que la investigación contribuya al desarrollo de la teoría. La exploración sola no es considerada investigación, pero sí un paso necesario. ii) La investigación para la construcción de teoría

es la investigación que tiene como objetivo formular nuevas proposiciones basadas en la evidencia empírica que se obtiene de la observación de los casos del objeto de estudio. Y, por último, iii) la investigación para la comprobación de teoría, como su nombre lo indica, es la investigación que se plantea para probar la verdad o falsedad de proposiciones. Incluye a la investigación que busca probar teorías que ya han sido antes probadas (réplica) a fin de dar suficiente solidez empírica a la teoría (Dul y Hak 2008: 38).

El proceso de investigación orientada a la práctica, como se ha mencionado anteriormente, busca ampliar el conocimiento sobre la práctica que lleva a cabo una persona (un gerente, un emprendedor, un creador de políticas públicas, etc.) o grupo de personas (un equipo, una empresa familiar, etc.), generalmente al enfrentar una situación o problema que necesita ser clarificado. Para mapear y priorizar las necesidades de conocimiento se puede usar el "ciclo de intervención", que consiste en los siguientes pasos: i) reconocimiento del problema (se identifica y define el problema), ii) diagnóstico del problema (se buscan las causas por las que el problema existe), iii) diseño de una intervención (se diseñan acciones de intervención basadas en el diagnóstico que ayudarán a resolver el problema), iv) implementación (se implementa la intervención que se ha diseñado), y v) evaluación (se evalúa si los objetivos de la intervención se han alcanzado y en qué medida se ha resuelto el problema). Estas cinco fases del ciclo de intervención definen las fases por las que un problema evoluciona. Las necesidades de conocimiento, y por lo tanto de qué investigar, pueden priorizarse al ubicarse en qué parte de las fases del ciclo se encuentran quienes ejercen determinada práctica (Dul y Hak 2008: 54).

6. Desarrollo de un estudio de caso

Como mencionamos al inicio del presente artículo, el principal dilema del investigador es contestar el qué *investigar*, dado que no existe una metodología para definir el tema de investigación. Este puede surgir del interés particular del investigador, de la relevancia que el tema tiene para la discusión académica, del encargo de una institución, etc. Para ayudar en este proceso es útil la revisión general de publicaciones sobre el posible tema de investigación, la conversación con expertos y otros investigadores que tengan conocimiento del tema que se quiere investigar, etc.

Sin embargo, el inicio de toda investigación utilizando un estudio de caso parte de una realidad: que no existe un modelo de diseño de investigación *a priori*. Yin lo plantea directamente al indicar que "toda investigación empírica tiene un diseño de investigación implícito y no explícito" (2014: 28); en otras palabras, es el caso mismo el que termina definiendo el diseño de la investigación. Sin embargo, en el desarrollo de dicho diseño se deben tener en cuenta los siguientes componentes:

- *Las preguntas de estudio*: se debe clarificar cuál es la naturaleza de las preguntas de investigación, es decir, cuál es la forma de la pregunta en términos del quién, qué, por qué, dónde y cómo.
- *Las proposiciones del estudio*: es decir, aquellos temas que dirigen la atención hacia algo que debe ser estudiado en el caso. En los estudios de caso de exploración, en

donde no se tienen proposiciones previas, se deben plantear un objetivo y criterios para ver si dicha exploración fue exitosa.

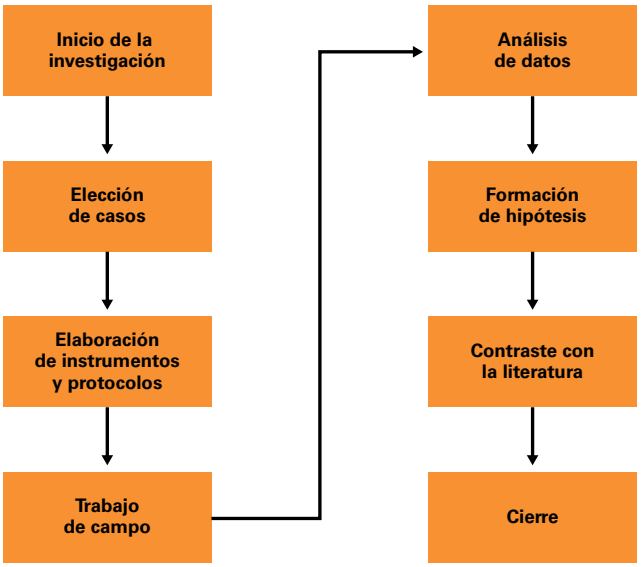
- *La unidad de análisis*: el caso a ser estudiado, el cual como regla general está relacionado con las preguntas de investigación iniciales.
- *La lógica que vincula la data con las proposiciones*: que son las distintas maneras mediante las cuales la información recopilada del caso se vincula con los temas estudiados: patrones emergentes, análisis de series-tiempo, síntesis de casos cruzados, etc.
- *Los criterios para interpretar los resultados de la investigación*: que en el caso de un estudio de caso implica analizar las teorías e hipótesis que rivalizan con las del estudio para poder rechazarlas luego con los hallazgos encontrados (Yin 2014: 29).

De igual manera, el desarrollo de un estudio de caso puede variar si el tipo de investigación está orientada hacia la investigación básica o hacia la investigación aplicada. Dul y Hak plantean las siguientes orientaciones como una ayuda para orientar las actividades de investigación:

- Una orientación hacia la investigación básica abarca actividades como i) la búsqueda de literatura científica relevante, en la que es recomendable el uso de bases de datos bibliográficas; ii) la identificación de sugerencias realizadas por otros investigadores sobre qué conviene investigar en más profundidad, usualmente encontrada en la parte de discusión de los ensayos académicos; iii) la identificación de proposiciones de interés en el marco teórico que se sustentó en una prueba inicial, y que necesitan de más réplicas a fin de incrementar su solidez y generalización; y iv) la discusión con expertos en el campo teórico a fin de comprobar que se haya consultado la literatura más relevante y si el "diagnóstico" de los vacíos teóricos encontrados es el correcto (2008: 33).
- La orientación hacia la investigación aplicada puede incluir actividades como i) la búsqueda de literatura sobre el tema de investigación en los medios generales (como periódicos y televisión) y en los medios especializados (como publicaciones en revistas de gestión, comercio, etc.); ii) la identificación de "problemas", es decir, aquellos asuntos que las personas u organizaciones describen como "aún no resueltos" o "difíciles", "explicaciones" (ideas sobre qué causa los problemas que afrontan las personas dentro de las organizaciones) y "soluciones" (qué es lo que estas personas consideran que debe hacerse para resolver los problemas); y iii) la discusión con las personas que trabajan en las organizaciones y que lidian con el tema de investigación a fin de identificar qué conocimiento requieren específicamente para actuar (2008: 33-34).

Finalmente, Eisenhardt (1989: 533) ha propuesto un mapa heurístico con etapas y pasos que ayudan a construir un diseño de investigación para el estudio de caso en el proceso de desarrollo de una teoría, y que puede ayudar en la investigación aplicada también, pero es necesario tener en cuenta que estas etapas son guías que ayudan al investigador a enfrentar el problema de investigación y no una secuencia obligada a seguir, la cual seguramente tendrá múltiples iteraciones hacia atrás y hacia adelante. Estas etapas se aprecian en el siguiente gráfico y se detallan a continuación, complementando lo trabajado por Eisenhardt con otros autores.

Gráfico 1: Etapas para el desarrollo de un caso de estudio



Fuente: Adaptado de Eisenhardt (1989)

a) Inicio de la investigación: al principio el investigador tiene definidas unas preguntas iniciales y trabaja posiblemente con algunos constructos a priori, no hay hipótesis y la teoría relevante es escasa, busca así mantener un grado de flexibilidad teórica para desarrollar mejor las bases para la construcción de las herramientas de medición y recolección de datos (Eisenhardt 1989: 533). Gilham plantea que en estas etapas iniciales el investigador debe haber leído alguna literatura relevante inicial, haberse informado y conocer el caso o casos que le interesa revisar en el contexto en que se sitúan, decidir los objetivos generales y empezar a darles forma a sus preguntas de investigación (2000: 16). Autores como Swanborn recomiendan empezar con preguntas amplias que deberán hacerse más específicas conforme se avance en la investigación. Sin embargo, si existiesen investigaciones previas y se quiere investigar algún aspecto con mayor detalle, es posible empezar la investigación con una pregunta más específica (2012: 29-30).

Los objetivos de la investigación se desprenden de las preguntas y es recomendable que se formulen de acuerdo a la orientación que se ha escogido para la investigación (Dul y Hak 2012: 32). Así, por ejemplo, un objetivo general de una investigación básica sería contribuir al desarrollo de la teoría respecto a un tema "X" (especificando el tema de investigación), mientras que el de una investigación aplicada sería el contribuir al conocimiento del profesional "P" (especificando la profesión y el contexto de la vida real en que este actúa o debe actuar).

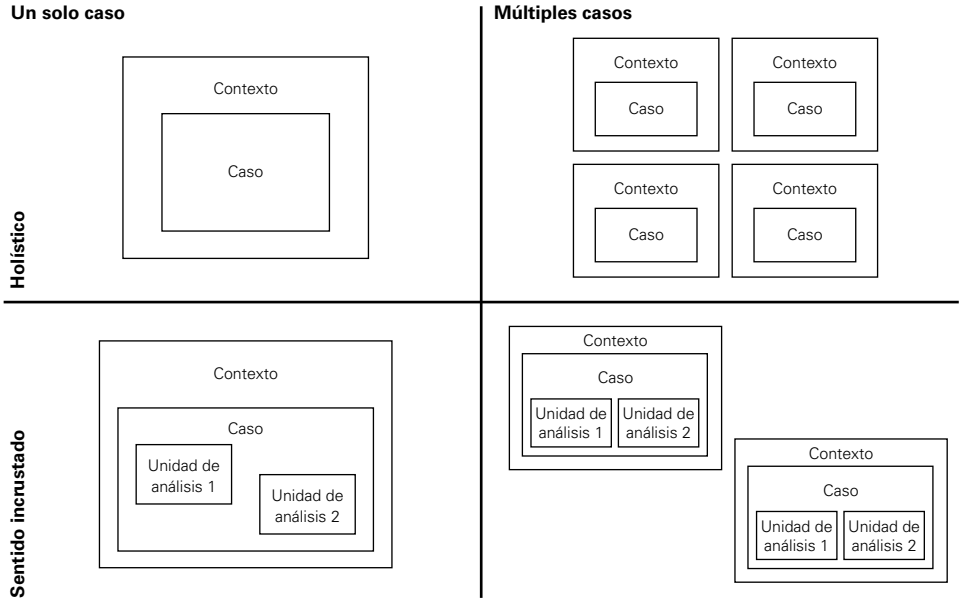
Finalmente, Hancock y Algozzine plantean que una buena manera de que el investigador se involucre con el estudio de caso es desarrollando las siguientes preguntas: i) ¿cuál es el objetivo de la investigación o del problema a resolver?, ii) ¿por qué dicho objetivo o resolver ese problema es importante?, iii) ¿qué sabemos sobre estos temas?, iv) ¿qué necesitamos saber para avanzar en el conocimiento, alcanzar el objetivo o resolver el problema?, y v) ¿cómo planeamos alcanzar el objetivo o resolver el problema? (2011: 82).

b) **Elección de casos:** involucra el seleccionar un caso o casos de una manera específica y no aleatoria, buscando restringir las variaciones externas y focalizando los esfuerzos en escoger casos útiles para replicar o extender alguna teoría (Eisenhardt 1989: 533). La elección del caso define la extensión y límites de la investigación y depende en gran medida de los objetivos que esta se haya trazado. La mayoría de veces la unidad de análisis se desprende de la misma pregunta de investigación y de cómo se ha planteado inicialmente la investigación misma (Dawes 2012: 39).

La elección del caso se hace a juicio del investigador: no responde a un muestreo estadístico, sino más bien al criterio de qué casos permiten una mayor oportunidad de aprendizaje. Respecto al número de casos en una investigación con múltiples casos, este es discrecional, teniendo en cuenta que se tendrán conclusiones de mejor calidad mientras mayor sea el número de casos, por lo que se sugiere para un estudio de casos múltiples un número no menor de 4 ni mayor de 10 (Villarreal y Landeta 2010: 39-40). Es muy importante que el investigador justifique la elección de los casos a investigar, ya sea en términos de su relevancia para la investigación, qué tanto aporta al valor probatorio o no de los argumentos y conclusiones planteadas, o de su valor en términos de tipicidad o atipicidad respecto al objetivo de la investigación.

La investigación puede diseñarse de modo que se ocupen de uno o varios casos y, dentro de estos, de una o varias unidades de análisis. Yin (2014: 50) propone cuatro tipos de diseños de estudio de casos basados en una matriz con 4 variables: holístico (una sola unidad de análisis), sentido incrustado (varias unidades de análisis), un solo caso (se analiza un único caso) y múltiples casos (se analizan dos o más casos al mismo tiempo). Gráficamente la matriz se visualiza de la siguiente manera:

Gráfico 2: Diseños de estudios de caso



Fuente: Adaptado de Yin (2014)

Dawes (2012: 41-43) menciona que elegir un solo caso holístico puede ser arriesgado dado que el caso podría no resultar como el investigador lo había anticipado y que la decisión de optar por este tipo de diseño tiene que ser bien sustentada a fin de no comprometer la calidad de la investigación. No obstante, una investigación de este tipo tiende a ser más profunda y reveladora, y resulta especialmente útil cuando se investiga un caso sobre un fenómeno único o de acceso restringido. Los casos de sentido incrustado, por su parte, involucran más de una unidad de análisis, aunque usualmente dentro de una misma organización (por ejemplo, podría investigarse cómo el personal de diferentes áreas percibe el servicio al consumidor). Finalmente, la opción de casos múltiples, ya sean holísticos o de sentido incrustado, permite al investigador comparar y contrastar casos o explorar un fenómeno en distintos casos y contextos.

c) Elaboración de instrumentos y protocolos: en esta etapa se busca la utilización de diferentes métodos para recolectar información que combinen data cuantitativa y cualitativa, y a través de múltiples investigadores. El objetivo es fortalecer las bases de la teoría a través de la triangulación de la evidencia y de una mirada sinérgica de la misma (Eisenhardt 1989: 533).

Asimismo, se requiere estandarizar y sistematizar los procesos de recolección de datos a fin de conferir mayor fiabilidad y validez a la investigación. Con este fin se desarrollan protocolos que deben especificar los instrumentos de recolección de datos, los procedimientos y las reglas generales que regirán el estudio de caso. Así, el protocolo se convierte en un instrumento dinámico y flexible que se puede modificar conforme el estudio va avanzando y que busca facilitar y brindar confiabilidad y validez a los datos que se recolectarán (Villarreal y Landeta 2010: 40-41). Yin menciona que el protocolo debe constar de cuatro secciones (2014: 84-85):

- Propósito general del estudio de caso. -Aquí se recoge la información general de la investigación, su contexto y perspectivas. Incluye los objetivos, la relevancia de la investigación, temas generales y el marco teórico que se empleará.
- Procedimiento de campo.- Aquí se detallan los procedimientos de campo para el recojo de información. Incluye un cronograma, los permisos para tener acceso a la organización u organizaciones involucradas en la investigación, bases de datos y otros documentos internos.
- Aspectos del estudio.- Aquí se detallan los aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta al momento de recoger los datos y las fuentes de información potenciales.
- Guía del informe del caso.- Aquí se determina el estilo con que se escribirá el caso, el manejo de fuentes bibliográficas y todos los elementos que facilitarán la redacción del informe final.

d) Trabajo de campo: se busca recoger y clasificar la información, tomando en cuenta el cruce de información y las notas de campo de los investigadores. Los métodos deben ser flexibles y se deben aprovechar las oportunidades que ofrece la experiencia en el campo, lo que permite al investigador tomar ventaja de los temas emergentes y las características únicas del caso (Eisenhardt 1989: 533).

La calidad y credibilidad de la investigación recaen en gran medida en la forma en que es recolectada y procesada la información; en este sentido, este es un factor clave del éxito del estudio de caso, donde generalmente se usan datos de fuente primaria y secundaria. Los datos de fuente primaria son recolectados directamente por el investigador de fuentes originales y específicamente para el proyecto de investigación que se está conduciendo. Existen tres técnicas muy usadas en la recolección de fuentes primarias en los estudios de caso: la encuesta, la entrevista y la observación. El manejo de fuentes secundarias, por su parte, puede estar ligado al análisis de documentos proporcionados por la misma organización o por algún estudio previo realizado.

Tanto en el uso de fuentes primarias como secundarias es importante tener en cuenta dos aspectos: i) la diversidad de fuentes que caracteriza al estudio de caso (revisión de documentos, entrevistas, observación, etc.) hace más confiables los resultados de la investigación y ii) es recomendable mantener una cadena de evidencia que permita a otros investigadores reconstruir el caso siguiendo una secuencia establecida de evidencias (Villarreal y Landeta 2010: 43).

La clasificación de datos se hace con el fin de organizar la información, disponer de ella de manera más rápida, facilitar su trazabilidad y gestionarla de manera que ayude a capturar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación. Swanborn (2012: 113-114) nos dice que, guiados por dichas preguntas, es necesario dividir la información de las fuentes de información que disponemos y archivarla en partes. Estas partes pueden identificarse como variables hasta cierto grado, y algunas pueden ser fácilmente codificadas incluso desde un inicio (precodificadas). Otras, en cambio, emergen en la investigación misma y deben ser codificadas después para que la codificación se ajuste más a la realidad. Por su parte, Dawes (2012: 93) sugiere que para esto es necesario establecer jerarquías en los códigos usando letras o números en al menos 3 niveles:

- Primer nivel.- Indica la fuente de información (por ejemplo, entrevista con el gerente general: ENT/GG).
- Segundo nivel.- Indica una sección particular de la fuente que se está usando (por ejemplo, los retos: ENT/GG – rt).
- Tercer nivel.- Indica aún un aspecto más específico sobre la sección particular de la fuente que está usando (por ejemplo, los retos con los que se está teniendo problema para lidiar: ENT/GG – rt – pb).

Los datos pueden organizarse alrededor de puntos clave, preguntas centrales o alguna categoría que ayuden al investigador a darle coherencia a la información obtenida, de tal manera que estos datos sean examinados y determinar qué tanto están relacionados con estas categorías o no, tomando en cuenta, adicionalmente, información que refute estas relaciones. Las explicaciones finales deben arrojar conclusiones basadas en una explicación que genere la mayor congruencia posible con los hechos del caso, tomando en consideración posibles explicaciones alternativas (Tharenou, Donohue y Cooper 2007: 85). Villareal adicionalmente destaca lo propuesto por Miles y Huberman (1984) al extender el análisis de los datos usando i) tablas para clasificar la información, ii) matrices de categorías para hacer un análisis cruzado de evidencias, iii) la construcción de gráficos que relacionen

las evidencias, iv) la tabulación de frecuencias de comportamientos repetidos y sus relaciones estadísticas, y v) la clasificación de la información en orden cronológico (2010: 44).

Finalmente, en la búsqueda de patrones en el análisis de los datos encontrados, se puede seguir el "*process tracing*" planteado por Bennett (2010: 208), el cual tiene como objetivo el realizar inferencias causales a partir del estudio fino de evidencias que se encuentran en un menor nivel de análisis que lo planteado por la teoría relevante, para así poder establecer cuáles de estas encajan mejor en las explicaciones alternativas, como cuando un detective busca resolver un crimen uniendo diversas piezas de información para armar una explicación convincente y coherente.

f) Formación de hipótesis: para el caso de desarrollo de una teoría, en esta etapa se busca la evidencia del porqué detrás de las relaciones encontradas, confirmando o ajustando la validez teórica y construyendo la validez interna de la investigación. Las hipótesis se van formando cuando se verifica que las relaciones emergentes entre los resultados (constructos) cuadran con la evidencia encontrada en cada caso, mientras que los casos que refutan dichas relaciones brindan oportunidades para refinar y extender la teoría (Eisenhardt 1989: 542).

g) Contraste con la literatura: en el desarrollo de teoría, se busca comparar la literatura existente preguntándose qué es similar a qué, qué es lo que contradice y por qué. Examinar la literatura que confronta la teoría emergente del estudio de caso permite generar oportunidades para profundizarla y ganar nuevos insights, lo que fortalece la validez interna de la investigación y la capacidad de generalización de la misma (Eisenhardt 1989: 544-545).

Al comenzar la investigación se sugiere el uso de un marco teórico inicial que permita las primeras exploraciones y acercamientos al caso (Tharenou, Donohue y Cooper 2007: 85). Sin embargo, mientras más se profundice y progrese la investigación será necesario trabajar con otros marcos teóricos que sustenten las relaciones entre las variables emergentes, o incluso que las contradigan, para así construir mayor soporte en las premisas y los resultados de la investigación.

h) El cierre: se entiende el concepto de cierre en dos momentos: i) cuando ya no es necesario seguir añadiendo casos a la investigación y ii) cuando se detiene la iteración entre la teoría y los datos. En el primer caso, el investigador debe dejar de seguir trabajando con casos nuevos cuando se ha alcanzado un nivel de saturación teórica, es decir, cuando se tiene un incremento mínimo en el aprendizaje porque los fenómenos observados ya se han visto previamente, mientras que para el segundo caso se debe parar cuando se tiene un incremento mínimo en la mejora de la teoría (Eisenhardt 1989: 545).

7. Redactando un estudio de caso

No existe un formato ni estilo único para escribir un estudio de caso. Swanborn (2010: 89) plantea el uso de la narrativa analítica para redactar un estudio de caso, la misma que permitiría que se comprendan las metas y preferencias de los actores clave y las reglas que influencian sus conductas. Lo narrativo se refiere a utilizar las historias, acontecimientos y contextos en donde se reflejan las conductas de actores particulares, clarificar secuencias

de actos, describir estructuras y explorar patrones de interacción; mientras que lo analítico hace referencia al proceso de identificar actores individuales y colectivos, sus preferencias y percepciones, su evaluación de alternativas, la información que poseen, sus expectativas y estrategias, y los obstáculos que restringen sus actos.

Autores como Remenyi (2013: 135-138) recomiendan que el estudio de caso se escriba como una historia que enganche al lector con su relato. Esta narrativa, sin embargo, debe ser "precisa y focalizada en la pregunta de investigación". Según este autor, en la redacción del estudio de caso se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Dar cuenta del tiempo, locación, ambiente y otros aspectos del caso incluida la pregunta de investigación, las personas involucradas y los resultados.
- Presentar a los personajes principales cuidadosamente y evitar mencionar varios personajes simultáneamente.
- Mencionar los temas principales con suficiente detalle para que el lector entienda cuál es el principal propósito de la narrativa. Una vez que los principales temas se han presentado, se debe describir la reacción de los personajes principales y los demás actores.
- Reflexionar sobre el resultado y sobre cómo debe interpretarse.

Sobre los marcos generales del estilo en que se pueden escribir los estudios de caso, Van der Blonk (Remenyi 2013: 142-145) propone al menos cuatro formas en las que la historia puede ser presentada al lector que no son mutuamente excluyentes:

- Cronológica: como su nombre lo indica, se presenta la historia de acuerdo a cómo aconteció esta en el tiempo.
- Formato de teatro: se caracteriza por tener varias secciones a modo de los actos del teatro. En cada sección debe describir la escena o escenas y los personajes principales. Los datos obtenidos generalmente son relatados por las propias voces de los informantes (que se presentan como resúmenes de las transcripciones de las entrevistas).
- Biográfica: esta forma de escritura es útil cuando la investigación se centra en cómo los individuos juegan un papel importante en los eventos que se están estudiando. Si bien es necesario el contexto en el caso, el foco está en el individuo o individuos: sus roles, motivaciones y consecuencias de sus decisiones. Son, generalmente, la forma más subjetiva de escritura.
- Recolección de voces: varios investigadores creen que las voces (palabras) de los informantes son la fuente de información más valiosa. Bajo esta premisa, varios creen que la mejor manera de escribir un caso es transcribiendo directamente lo que dicen los informantes. Una variación de esta tendencia es cuando el investigador describe en sus propias palabras lo que dicen los informantes y, luego, usa extractos de estas voces para construir sus descripciones, argumentos y afirmaciones.

Desde otra mirada, Swanborn (2010: 87) plantea que la escritura del estudio de caso puede modelar el proceso de encontrar y evaluar la evidencia siguiendo un método cuasijudicial, tomando en cuenta los siguientes momentos:

- Los problemas iniciales y cuestiones del caso deben ser claramente definidos.
- Los antecedentes deben recogerse para proveer un contexto en donde se entiendan los problemas y las cuestiones del caso.
- Las explicaciones existentes del caso deben ser evaluadas para determinar si es que se ajustan a la evidencia, además de discernir sus carencias.
- Debería establecerse una nueva explicación que corrija los problemas identificados en las explicaciones existentes.
- Las fuentes de evidencia y la evidencia en sí misma usadas para la nueva explicación deben ser evaluadas (*cross-examined)*.
- La coherencia interna y la lógica de la nueva explicación, incluida su compatibilidad con la evidencia, deben ser críticamente examinadas.
- Se presentan las conclusiones de la nueva explicación acerca del caso.
- Se discuten las implicancias de la nueva explicación para casos comparables.

Finalmente, sobre la estructura del documento del estudio de caso, Dawes (2012: 33-34) menciona que estos trabajos de investigación normalmente contienen tres secciones diferenciadas: el marco conceptual, el diseño de la investigación y la discusión/aporte de la investigación. Alternativamente y de manera ampliada a esta estructura básica propone la siguiente división: objetivos de la investigación, revisión de la literatura, metodología y métodos de investigación, discusión, contribución y recomendaciones para las siguientes investigaciones (2012: 117).

8. Rigurosidad en el estudio de caso

Es importante que el diseño del estudio de caso se haga teniendo en cuenta el criterio de triangulación (Dawes 2012; Stake 2005; Tharenou, Donohue y Cooper 2007). Por este se entiende la posibilidad de contrastar diferentes fuentes que hagan menos susceptible de error la información que se recolecta o interpreta. Existen al menos cuatro formas de triangulación, las que se explican en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Tipos de triangulación

Tipo de triangulación	Descripción
De datos	Recolectar información con un mismo método de diferentes fuentes de información y en diferentes momentos para poder captar las perspectivas de diferentes actores y los cambios en el tiempo
Del investigador	Usar más de un investigador en la recolección e interpretación de datos
Teórica	Usar más de una perspectiva teórica en la interpretación de los datos
De métodos	Usar diferentes métodos para obtener la información, por ejemplo, realizar entrevistas y revisar documentos

Fuente: Adaptado de Dawes (2012).

Con respecto a los resultados, Dawes plantea que la validez y calidad del estudio de caso depende de si la aproximación es más positivista o más interpretativa. Para una aproximación más positivista, en donde se considera una realidad objetiva y externa, el estudio de caso debe tener las siguientes características:

- Validez del constructo: Se refiere al grado en que el estudio investiga lo que dice investigar. Se puede asegurar a través de la triangulación de fuentes de información que minimice los sesgos y del establecimiento de cadenas de evidencia que permitan al lector seguir cómo el investigador fue de la pregunta de investigación a la conclusión.
- Validez interna: Este criterio se refiere a la presencia de relaciones causales entre las variables y los resultados, y se aplica a las fases de recolección y análisis de datos. Este tipo de consideración generalmente se aplica a los casos de estudios explicativos en los que el investigador afirma que un evento "x" conllevó a un evento "y". Esto puede evidenciarse detallando cómo se analizó la información.
- Confiabilidad: Se busca la ausencia de error aleatorio, de modo que, si la investigación se repitiera, los investigadores llegarían a la misma conclusión.
- Ser generalizable o validez externa: Se refiere a que las conclusiones del estudio sean aplicables a otros casos. Esta es una de las críticas más comunes al estudio de caso entendido como un método que puede contribuir al conocimiento y al desarrollo de teoría. A diferencia de los experimentos que pueden aislar variables, el estudio de caso estudia fenómenos en su contexto natural, donde las variables no pueden ser aisladas. Este problema es parcialmente resuelto si se conducen investigaciones con estudios de caso múltiples. Desde otra perspectiva, el estudio de caso puede contribuir a una generalización analítica, es decir, hacer que los resultados del caso contribuyan a generalizar una teoría previamente existente (2012: 100-104).

En una aproximación más interpretativa, en donde se considera que la realidad es múltiple, relativa y construida socialmente en lugar de ser determinada objetivamente, el autor plantea que se deben presentar los siguientes criterios:

- Credibilidad: en este criterio se busca que la investigación muestre verosimilitud, es decir, que se hayan utilizado métodos apropiados y reconocidos para su realización, y que haya evidencia de la existencia, entendimiento y uso de los protocolos de investigación.
- Transferibilidad: es la medida en que los resultados de la investigación del estudio de caso pueden ser transferidos a otros contextos. Aunque este puede no haber sido un objetivo en la investigación, en la medida que se provee de la suficiente información y descripciones adecuadamente detalladas para establecer el contexto del estudio de caso, se puede desarrollar su transferibilidad para otras investigaciones, dando mayor rigurosidad a la investigación preliminar.
- Confianza: se refiere a si el investigador tuvo que hacer cambios en la manera de recoger o de analizar la data por razones que no se definieron en el diseño de la investigación. Para demostrar la confianza se sugiere que i) se describa el diseño de la investigación y su implementación, ii) se detalle la parte operativa del recojo de la información y del trabajo de campo, y iii) se reflexione y evalúe la efectividad del proceso de investigación.

- Confirmación: el investigador necesita convencer de que no ha sido influenciado por algún valor personal o por sus inclinaciones teóricas al momento de hacer la investigación. El uso de la triangulación, la admisión del investigador sobre sus preferencias y presunciones, y el reconocimiento de deficiencias en los métodos y sus efectos potenciales en la investigación son algunas de las maneras en las que se trabaja sobre este criterio (2012: 105-108).

9. Reflexiones finales

El propósito principal para la elaboración de este documento fue el de ofrecer al investigador en la gestión de organizaciones una mayor claridad acerca del estudio de caso como una estrategia de investigación, de tal manera que pueda acercarse a la realidad subjetiva de la vida organizacional con el objetivo de entender, construir y difundir un conocimiento que considere relevante, útil y necesario, tanto para la propia organización como para el cuerpo de investigadores, profesionales y académicos de la gestión.

Finalmente, si revisamos nuevamente las cuatro características planteadas por King, Keohane y Verba, acerca lo que debe presentar una investigación científica, y las comparamos con lo desarrollado en este documento acerca del estudio de caso como una estrategia de investigación, *podemos concluir que el estudio de caso es una correcta investigación científica,* dado que permite elaborar inferencias (además de acumular datos), sus procedimientos de investigación son públicos y pueden ser evaluados, validados y replicados por otros investigadores (en contextos similares), sus conclusiones no son completas y abren campos para nuevas investigaciones, y permite estructurar y sintetizar métodos para intervenir en diferentes campos de investigación, que incluye la gestión de organizaciones.

El documento en sí está desarrollado de una manera pro-positiva hacia las ventajas y posibilidades que el estudio de caso presenta, y, aunque esta estrategia tiene críticas válidas y presenta desventajas (la capacidad de generalización y el extenso manejo de la información por mencionar algunas), el objetivo último es el promover una continua investigación sobre fenómenos que tengan relevancia, y qué mayor relevancia que el desarrollo de estudios de caso en organizaciones peruanas, pequeñas, medianas y grandes, de las distintas regiones del país y de diversos sectores, tanto públicos como privados. El desarrollo y construcción de modelos basados en una *praxis* sobre la gestión de organizaciones en el Perú, el conocimiento de lo que sí funciona y lo que no funciona en nuestro contexto, es una necesidad fundamental para los gestores nacionales, y el estudio de caso es una estrategia que está a la altura del reto.

Dejamos para futuros documentos el desarrollo y profundización de esta estrategia con ejemplos aplicados a la realidad nacional, donde se podrán sistematizar diferentes acercamientos metodológicos, el uso de tecnologías para el recojo y análisis de la información, el trabajo de investigación mixto cuantitativo-cualitativo, etc.; todos estos nuevos aportes que permitirán la formación de teorías y modelos explicativos basados en organizaciones peruanas y utilizando estudios de caso.

bibliografía

Adams, John y otros

2007 *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. Los Ángeles: Response.

Bassey, Michael

1999 *Las trampas del deseo*. Buenos Aires: Ariel.

Bennet, Andrew

2010 *Process Tracing and Casual Inference in Rethinking Social Inquiry*. Nueva York: Rowman & Littlefield Publishers Inc.

Bushaway, Robert

2003 *Managing Research*. Maidenhead: Open University Press.

Cassel, Catherine y Bill Lee

2011 *Challenges and Controversies in Management Research*. Nueva York: Routledge.

Dawes, Jillian

2012 *Case Study Research for Business*. Los Ángeles: SAGE.

Dul, Jan y Tony Hak

2008 *Case Study Methodology in Business Research*. Londres: Routledge.

Eisenhardt, Kathleen M

1989 "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*. Nueva York, volumen 14, número 4, pp. 532-550.

Gerring, John

2004 "What Is a Case Study and What Is It Good For?" *American Political Science Review*. Cambridge, volumen 98, número 2, pp. 341-354.

Gillham, Bill

2000 *Case Study Research Methods*. Londres: Continuum.

Greener, Sue

2008 *Business Research Methods*. Ventus Publishing.

Hancock, Dawson R. y Bob Algozzine

2011 *Doing Case Study Research*. Segunda Edición. Nueva York: Teachers College Press.

Harrison, Alan

2002 "Case Study Research". *Essential Skills for Management Research*. Londres: SAGE. pp. 158-180.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y María Del Pilar Baptista

2010 *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México D.F.: McGraw Hill.

King, Gary, Robert O. Keohane y Sidney Verba

1994 *Designing Social Inquiry*. Nueva Jersey: Princeton University Press.

Ragin, Charles C. y Lisa M. Amoroso

2011 *Constructing Social Research*. Londres: SAGE.

Remenyi, Dan

2013 *Case Study Research*. Segunda Edición. Londres: ACPI.

bibliografía

Saunders, Mark, Philip Lewis y Adrian Thornhill

2007 *Research Methods for Business Students*. Cuarta Edición. Harlow: Pearson.

Stake, Robert

2005 "Qualitative Case Studies". *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Londres: SAGE. pp. 443-466.

Swanborn, Peter

2010 *Case Study Research. What, Why and How?* Los Ángeles: SAGE.

Taleb, Nassim

2013 *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.

Tharenou, Phyllis, Ross Donohue y Brian Cooper

2007 *Management Research Methods*. Nueva York: Cambridge University Press.

Thorpe, Richard y Robin Holt

2008 *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research*. Los Ángeles: SAGE.

Villarreal, O. y J. Landeta

2010 "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Volumen 16, número 3, pp. 31-52.

Woodside, Arch G.

2010 *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*. Londres: Emerald.

Yin, Robert K.

2014 *Case Study Research: Design and Methods*. Quinta Edición. Los Ángeles: SAGE.

Fecha de recepción: 05/08/15

Fecha de aceptación: 27/10/15

entrevistas

El *marketing* en contexto

Paloma Martínez-Hague
entrevista a Rolando Arellano Cueva

Rolando Arellano Cueva es uno de los exponentes más importantes de la gestión y el *marketing* en nuestro país. Rolando es psicólogo de la PUCP, tiene una maestría en administración (MBA) de ESAN - Graduate School of Business y es Doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Grenoble en Francia. Es profesor de cursos de *marketing* y gestión en CENTRUM Católica y en diferentes universidades a nivel mundial. Fue profesor principal y director de la Maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Laval en Quebec, Canadá. Actualmente, es presidente del directorio y fundador de la empresa Arellano Marketing, con la cual desarrolló y sigue trabajando su teoría sobre los estilos de vida en América Latina. La aplicación de dicha teoría en las diferentes realidades en el Perú le ha permitido proponer al empresariado peruano nuevas maneras de gestionar sus empresas, de atender nuevos y diversos mercados, al mismo tiempo que logran un impacto en la sociedad.

En esta entrevista, Paloma Martinez-Hague y Rolando conversan sobre la gestión en el Perú, las empresas peruanas y sus desafíos, y su perspectiva de lo que necesitamos hacer desde la academia para preparar gestores que sean capaces de generar valor económico, social y público en las organizaciones que lideren.

Trayectoria académica y profesional

Rolando, sabemos que eres un psicólogo con un MBA, que te desarrollaste en el mundo académico internacional y luego decidiste regresar a Perú para convertirte en empresario y trabajar con empresarios peruanos. ¿Cómo decides este camino profesional y este interés desde la psicología hacia la gestión?

Se podría decir que todo comienza porque tuve la suerte de hacer mis prácticas de psicología en el área de rehabilitación de accidentados laborales el hospital del obrero, y la función de nosotros los psicólogos era trabajar junto con los médicos para ayudar a estas personas a reinsertarse laboralmente. Allí vi cómo la psicología podía ayudar en la productividad y mejorar los resultados de las empresas.

Luego entré a trabajar en recursos humanos y tuve la oportunidad de aplicar el conocimiento que me da la psicología sobre las personas, y corroboré así la importancia de los recursos humanos en la productividad. Este interés me llevó a estudiar un MBA; y fui uno de los primeros psicólogos en estudiar uno aquí en Perú, por la necesidad de tener una mirada más general e integral de las empresas. En el MBA conocí el *marketing*, y sobre todo la tematización del comportamiento del consumidor -un tema me interesó a pesar de que era poco estudiado en el Perú- y es por eso que me voy a hacer un doctorado en investigación de mercados. Sin embargo, mi formación básica de psicólogo siempre me acompañó y ayudó.

¿Cómo es el paso después del doctorado a la academia internacional y luego al empresariado peruano?

Luego de terminar mi doctorado, regresé al Perú a enseñar *marketing*. *Marketing*, para mí, es el conocimiento de las necesidades de los consumidores para satisfacerlas. Lo que encuentro en Perú es una ruptura lógica en el estudio y la aplicación del *marketing*, porque se estudiaban autores extranjeros, situaciones, casos, metodologías y soluciones de fuera, que eran aplicadas a las empresas en el Perú, pero sin conocimiento de los consumidores peruanos. Entonces, es allí cuando decido que si quiero hacer *marketing* en el Perú, tengo que conocer a los peruanos, y a mediados de la década de los 80 comencé mis estudios sobre el verdadero Perú -el que se estaba formando- estudiando a los migrantes, al fenómeno de "Chapulin y los Shapis", y a los fenómenos de los coliseos. Era necesario ser coherente con lo que había estudiado e investigar para tener conocimiento contextualizado.

Cuando me fui como profesor a Canadá, percibí que había profesores investigadores que estudiaban su realidad, pero había también expertos en problemas internacionales; sin embargo, encontré un vacío porque no había personas que conocieran los mercados de los países emergentes. Es por eso que, como la universidad te obligaba a investigar para seguir creciendo, me convertí en el especialista en economías y mercados emergentes, sobre todo en América Latina y en

menor medida en África. Como resultado de una iniciativa mía y de otro profesor, se creó la primera maestría en administración internacional con un foco en Perú y América Latina, porque yo nunca quise dejar de estudiar mi realidad. Por ello, además, yo seguía viniendo al Perú constantemente y enseñando.

Luego de cerca de diez años en Canadá, mi familia y yo tomamos la decisión de volver, porque el irnos nunca fue definitivo, pues siempre tuvimos intención de regresar. Mi vocación es enseñar: desde mi segundo año en la facultad de Estudios Generales Letras fui asistente de cátedra, y no ha habido un año en mi vida en el que no haya enseñado; y la investigación es fundamental para enseñar. Al volver al Perú, la opción era regresar a una universidad tradicional, pero en Perú esto significa principalmente dictar cátedra, y si se obtienen fondos, investigar un poco. Mi decisión fue crear una empresa que genere los fondos para investigar y seguir estudiando lo que más me interesa, que es la sociedad. Yo lo veo como un ganar-ganar, pues con esta empresa he creado conocimiento y brindado un servicio a las organizaciones al mismo tiempo que sigo investigando lo que me interesa.

Conocimiento para la gestión

Arellano Marketing, la empresa que fundaste en 1996, trabaja con empresas e instituciones públicas generando conocimiento para la solución de problemas, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones. ¿Cuán importante es el conocimiento para la gestión de las organizaciones en el Perú?

Hay mucha similitud entre la enseñanza y el trabajo que hemos hecho con la empresa por 20 años. Cuando comenzamos, muy pocas empresas utilizaban información para tomar decisiones, y era solo información, no conocimiento. Así que parte de mi trabajo con la empresa ha sido el de "evangelizar", de manera similar a como se hace con un estudiante nuevo que entra y no sabe lo que necesita y se le debe, entonces, enseñar que la información es necesaria para luego transformarla en conocimiento. Esto es un proceso, y las empresas van aprendiendo. En todo caso, cuando comencé -hace 20 años- pocas empresas utilizaban solo información; he seguido siendo profesor desde de la empresa y el crecimiento de la empresa ha sido el de seguir formando a sus clientes.

Podríamos decir entonces que parte importante de la formación de gestores es enseñarles la importancia del conocimiento y la información para su gestión.

Yo creo que la gran labor, la parte fundamental del rol de gerente, es ser formador; no sé cómo será en empresas más estructuradas, pero aquí en Arellano Marketing nosotros somos una escuelita: todo el tiempo estamos enseñándole al cliente y al trabajador. La norma en las organizaciones en el Perú es que tienes que ir adelante jalando al resto.

Ahora que hablamos de los gestores y de las organizaciones peruanas: por tu experiencia internacional y el conocimiento de las empresas en nuestro país, ¿cuáles consideras que son los principales problemas cuando usamos teorías y conocimiento generado en realidades como la norteamericana y europea, y lo "copiamos y pegamos" en nuestro país?

> En realidad pierden muchísimas oportunidades de mercado, porque lo más común es que se queden en aquellos mercados que se parecen más a los descritos en los libros. Por ejemplo, si tus libros "gringos" te hablan de *millenials*, entonces ellos piensan en esos *millenials* "gringos" y se quedan en ese 15% de la población peruana que se parecen a los *millenials*, y el resto no existe porque no está en los libros. Esa es en cierta medida la historia de nuestros mercados peruanos, donde durante años las empresas se han quedado en el pedazo más alto del mercado porque es aquel que se parece a las clases medias de los países desarrollados, y han olvidado todas las tremendas oportunidades que están abajo. El gran problema es que pierdes la perspectiva. Es como querer peinarse frente a un espejo con la foto de otro: no vas a quedar muy bien.

Catalizando una idea: Megaplaza

Uno de los muchos ejemplos que demuestran el impacto del conocimiento y la información en la realidad nacional es el caso de Megaplaza. Este caso fue presentado por ti, Rolando Arellano Bahamonde -gerente general de Arellano Marketing- y Percy Vigil- gerente de Megaplaza- en el Congreso Internacional de la European Society for Marketing Research (ESOMAR) en el año 2013. Se presentó junto a más de 400 otros casos de todo el mundo y fue reconocido como uno de los 6 mejores, gracias a su aporte no solo empresarial sino social. Megaplaza fue el primer centro comercial en la periferia de Lima. Esta decisión empresarial riesgosa e innovadora resultó extremadamente exitosa, pues sobrepasó cualquier estimación comercial realizada al principio. Megaplaza creó todo un nuevo espacio comercial en el norte de Lima, donde hoy encontramos una oferta variada. Al mismo tiempo, este nuevo espacio propulsó una mejor calidad de vida y acceso a servicios de calidad de la población del norte de Lima. Este es un claro ejemplo de una iniciativa empresarial con el fin de crear valor económico que también encuentra espacio para generar y aportar valor social. ¿Nos podrías comentar un poco sobre este interesante caso? ¿Cómo surge la idea y la relación de trabajo que dio luz a Megaplaza?

> El tema de lo que llamé "evangelización" también podemos verlo cuando Arellano Marketing se vuelve catalizador de las ideas de sus clientes. El proyecto inicia, básicamente, con un grupo de inversionistas que quieren abrir algo en un espacio geográfico determinado y piensan en lo que los libros dicen. En dicho espacio hay que hacer algo adaptado a las personas pobres que se piensa son ignorantes, indígenas y poco informados. Resulta que nuestros estudios muestran que hay mucha más modernidad de la que se pensaba y había que conversarlo con los

inversionistas para plantearles que había mayores oportunidades de hacer algo moderno porque los consumidores eran modernos. Lo que tienes ahí son inversionistas con mente abierta que escuchan y piensan en estudiar más para conocer mejor, y te permiten hacer algo que se adapta a las características del mercado. Al mismo tiempo, la experiencia se vuelve un ícono para el resto, porque a partir de allí se rompió el telón y se empezaron a ver otras cosas.

¿Cuáles fueron los principales descubrimientos, como información y conocimiento, que llevaron a Arellano Marketing a proponer algo tan diferente e incluso disruptivo con lo que había en ese momento?

Lo más difícil en ese momento, porque creo que ahora ya no se ve esta mirada del mercado como tan loca, fue romper con esa idea de que una persona pobre es ignorante y tradicional. Pobreza y tradicionalidad no son lo mismo, y se trata de gente que ha vivido en un mundo moderno; que bien puede venir de la pobreza, pero está saliendo de ella. La arraigada creencia de que existe identidad entre riqueza e inteligencia, piel blanca y modernidad; y por otro lado pobreza e ignorancia y tradicionalidad ha sido lo más difícil de romper.

En cuanto al tema de la aplicación, hay otras cosas que fueron difíciles de romper. Por ejemplo, fue complicado decir a los inversionistas que el patio de comidas debía estar en el centro del centro comercial, pues es un estándar internacional que se ubique en el último piso, donde no suele ir mucha gente. Sin embargo, era necesario que comprendan que, culturalmente, la comida es realmente importante para nosotros los peruanos.

A veces se generaban problemas no con nuestros clientes, sino con, por ejemplo, los bancos. Nosotros hicimos proyecciones de vender $100 millones el primer año como conclusión de todos los análisis de la investigación, y los bancos no lo creían. Aceptaron $60 millones, y el primer año se vendieron $102 millones. Por todos lados se encontraba gente que no creía.

Después de todos estos años, ¿cuáles crees que son los resultados más importantes?

Creo que el Perú tiene 15 o 20 años de crecimiento, sobre todo de las clases medias nuevas y de provincias. Para mí el gran placer es pensar que hemos aportado un poco a ese cambio. Creo que el Perú ha crecido por muchas razones, pero creo que parte de eso se debe a que hemos aportado como empresa y seguimos aportando. Eso no solo significa contribuir con el desarrollo económico, sino también con la inclusión, y con el fomento del respeto hacia gente diferente. Generar que los diferentes grupos sociales que constituyen nuestra sociedad se conozcan es lo que me pone más contento. Cuando muera voy a sentir que algo he hecho para que mis nietos no reciban el mismo país que yo recibí.

Con tu experiencia de todos estos años trabajando para desarrollar a las empresas, pero con el objetivo de desarrollar el país, y dado tu compromiso con la educación, quisiera preguntarte: ¿cuáles consideras que son los retos más importantes que enfrenta un gestor peruano en las organizaciones en el Perú?

Se habla mucho de la importancia de la investigación en las universidades, y yo estoy convencido de que es necesaria. Creo que el problema es que la investigación en la universidad debe ser útil y práctica, y, por lo tanto, propia del país. Entonces, en la formación de estos gestores hay que incluir las novedades y los desarrollos útiles, no hacer, por ejemplo, la investigación de cómo funciona la bolsa perfecta en Estados Unidos. Lo que necesita la gente es saber cómo funciona, por ejemplo, el microcrédito rural, y creo que eso es lo que debería ser transmitido a los estudiantes para que puedan salir a desempeñarse en el mundo real (en el que van a trabajar, no en Wall Street), pues van a trabajar en el Perú y en América Latina, lugares que tienen sus particularidades. Sabiendo eso, van a tener oportunidades de crecer y desarrollarse.

Deben entender, además, que ser exitosos en nuestros países exige ser solidarios: ganar mucha plata para luego estar escondido en tu casa porque te van a robar o porque el país está en crisis no tiene sentido. Parte del trabajo es transformar a la sociedad también, y siendo gestor hay que saber que hacerlo es conveniente para poder aprovechar lo que ganes.

Ser un buen gestor significa cambiar la sociedad desde donde estés: la empresa, el sector público o el sector social. La lógica es la misma: pórtate bien con tu mercado, cualquier sea este.

¿Cómo ves la relación entre la academia y las organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, en el Perú? ¿Qué nos falta?

Por copiar las formas y los usos de los países desarrollados creo que la academia en Perú y América Latina ha obviado un paso fundamental. La academia, supuestamente, quiere hacer investigación fundamental, que es lo que se hace en países desarrollados, pero no hace investigación aplicada. Las universidades no valoran la investigación aplicada, que es aquella que genera la relación entre la academia y la empresa. Una empresa peruana no necesita que le inventen el ultimo algoritmo sobre física, lo que quiere saber es de qué forma duran más tiempo los espárragos que cosechó y que va a enlatar. La universidad está premiando al que hace el último estudio sobre el ozono, pero no está premiando al que hace el estudio sobre las conservas de espárragos. Se necesita orientarse más a la investigación aplicada, y es ahí donde la universidad debe ser el área de investigación y desarrollo de las empresas; la carencia de eso es lo que hace que haya mucha distancia entre el mundo académico y el empresarial.

Finalmente, ¿qué consejo nos darías a los educadores de gestores empresariales, públicos y sociales para preparar mejor a aquellos que liderarán el futuro de nuestro país?

Que no tengan miedo a salirse de las vías tradicionales y de lo mainstream; va a haber gente que los va a tratar de locos, ilusos, etc., porque están estudiando cosas que no son sexys, porque estás estudiando al Perú, a los vendedores ambulantes, al problema de las organizaciones públicas y a las escuelas sin baño. Si quieren ser innovadores, deben entender que, generalmente, los innovadores son mal vistos porque rompen con el orden tradicional. La gente innovadora es aquella que termina siendo famosa, y en algún momento ha tenido que pelearse con alguien. Cuando Newton comenzó a decir que la gravedad venía de abajo y no de arriba lo creyeron loco, y ese caso es un ejemplo de por qué no hay que tener miedo al innovar. Si se quiere investigar, es necesario romper las reglas y no preocuparse esperando recompensas inmediatas.

La gestión pública al servicio de la ciudadanía

Guiselle Romero entrevista
a Juan Carlos Cortés

El objetivo de esta entrevista es conocer a uno de los actores más importantes de la reforma del servicio civil que se viene desarrollando en el país: Juan Carlos Cortés Carcelén, actual Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), y conversar con él tanto sobre su experiencia en la gestión pública como sobre la reforma en ciernes, sus avances y desafíos de cara al próximo proceso electoral y cambio de gobierno.

Juan Carlos Cortés Carcelén es abogado de la PUCP y candidato a Master en Derecho Constitucional por la misma casa de estudios. Dentro de su trayectoria profesional destaca su labor como docente ordinario de la Facultad de Derecho de la Pontifica Universidad Católica del Perú, Presidente de la organización no gubernamental Ciudadanos al Día, socio del Estudio Gonzales & Asociados, miembro de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, docente de la Academia de la Magistratura y árbitro de la Cámara de Conciliación y Arbitraje de la SEPS. En adición, ha sido consultor externo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Trayectoria académica y profesional

Juan Carlos, ¿cómo decides hacer el paso desde el derecho a la gestión pública?

Sigo siendo profesor de la universidad dictando el curso de derecho laboral especial -que es derecho individual- y adicionalmente sigo leyendo y escribiendo, sobre todo sobre temas de derecho laboral. Ahora, en SERVIR, veo lo que es derecho laboral público y la gestión pública propiamente, algo que siempre me ha gustado.

Has estado, digamos, entre ambos mundos.

En realidad, en general, mi vida es varios mundos a la vez. Y eso es muy importante, porque me hace tener diferentes perspectivas sobre un determinado tema. En SERVIR, precisamente, lo que me ha ayudado mucho es tener esas diferentes miradas.

Antes de asumir la presidencia de SERVIR tuviste un paso por Ciudadanos al Día, una ONG que promueve buenas prácticas en la gestión pública. ¿Cuánto tiempo estuviste ahí?

Bueno, Beatriz Boza, Caroline Gibu y yo creamos informalmente la ONG en el año 2001. Estuve ahí hasta que entré a SERVIR en el 2012.

¿Qué fue lo que los motivó a crear Ciudadanos al Día?

Fueron muchas cosas. Beatriz salía de la gestión pública, en ese momento del gobierno de transición en el que se había desempeñado como Jefa de Gabinete del Ministerio de Economía y Finanzas. Yo salía de una experiencia de un estudio de abogados, más rígido en varios aspectos. Ambos, habíamos estado de alguna manera relacionados con la gestión pública. Entonces, luego de varios meses de reflexiones salió la propuesta de crear Ciudadanos al Día (CaD). La definición del nombre, del modelo de la ONG y de las actividades que llevaríamos a cabo fue un proceso que duró también varios meses. Algo que caracterizó siempre, y caracteriza aún, a Ciudadanos al Día es justamente que todo es muy analizado y pensado.

¿Qué problemática buscaban resolver al crear Ciudadanos al Día?

El tema era qué podíamos hacer desde la ciudadanía por la mejora de la gestión pública. Así, empezamos haciendo informes, algunos muy académicos y otros más cortos. Lo que queríamos lograr era producir informes que tuvieran algún nivel de impacto en la gestión pública. La estrategia, entonces, se planteaba en varias etapas. La primera era aquella en la que se presentaba una propuesta, luego de hacer un gran estudio que podía demorar tres o seis meses. Luego de ello, la idea era que se generara un debate sobre el informe. En la tercera etapa

se esperaba que ya no se hablara del informe, pero sí de la temática y que se generaran cambios. Uno de los temas que trabajamos en ese momento fue, por ejemplo, el canon minero. Fuimos de los primeros en abordar dicho tema, y no desde el punto de vista de cómo se repartía el canon, sino enfocándonos en qué incidencia tenía en beneficio de los ciudadanos. Luego, trabajamos el tema de transparencia. Eran varios temas que abordábamos con mucha profundidad, y tratando siempre de cambiar justamente la realidad. Después de un año de informes y estudios, generamos el premio a las buenas prácticas en la gestión pública[1]. Con el premio buscábamos varios objetivos: visibilizar prácticas buenas que se hacían en el Estado, reconocer a los servidores públicos que desarrollaban estas buenas prácticas y hacer posible que dentro del propio sector público hubiera intercambios y transferencia de conocimientos sobre ellas.

Precisamente, una de las actividades más importantes por las que se conoce a Ciudadanos al Día es el premio Buenas prácticas en Gestión pública ¿Qué se requiere para sacar adelante una buena práctica en gestión pública? ¿Cuál crees tú que son los principales retos a los que se enfrenta un gestor público al implementar y sacar adelante una buena práctica?

Hay varias cosas. La primera es que hay un problema generalizado en el Estado peruano: la planificación. No estoy hablando de la planificación total de una entidad, sino de áreas y de temas concretos involucrados en resolver problemas de los ciudadanos. Una buena práctica empieza por una buena planificación, implica plantearse qué mejora se va a hacer que pueda convertirse en una buena práctica entendida como lo entiende CaD, que además pueda ser replicable en otras entidades públicas. En segundo lugar, hay un problema también serio en el Estado peruano que tiene que ver con la innovación. En general, en el Estado no se promueve la capacidad de innovar en los servidores públicos. Las buenas prácticas tienen que ver con innovar. Innovar para mejorar la vida del ciudadano significa pensar cómo lo que hago en 100 días lo podría hacer en uno. Así, por ejemplo, hemos visto prácticas como la de un alcalde que a partir de analizar lo que pasaba en otras localidades, hizo una fábrica de tratamiento de residuos y logró mejorar la vida de las personas de su localidad, pero debido a cierta normatividad luego tuvo que enfrentar algunos problemas.

1. El premio Buenas Prácticas en Gestión Pública (BPG) reconoce actividades o procesos que hayan obtenido destacados resultados en beneficio de la ciudadanía y que puedan ser replicados en otras entidades públicas para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de las mismas. El premio se viene realizando desde hace más de 10 años, congregando la participación de centenares de buenas prácticas de entidades públicas de diferentes ámbitos, competencias y niveles de autonomía.

Es increíble lo que me comentas, es más fácil entonces no innovar ni generar buenas prácticas para así evitar problemas.

Todos los incentivos son para eso. En el ejemplo que te comento, el proyecto luego se relacionó con la creación de humus y compost.

Es decir, se generaba un ciclo beneficioso para la gente

Sí, para la propia gente, para mejorar la agricultura. Otro caso es, por ejemplo, el de los cuestionamientos que tuvo una entidad por comprar lanchas para ir las comunidades más alejadas en la Amazonía peruana y entregarles el Documento Nacional de Identidad (DNI).

Hay problemas serios vinculados a restringir la innovación de los servidores públicos. Y hay un tercer tema, complicado también, que tiene que ver con la incapacidad que tenemos en el aparato público de ver las buenas cosas que hacemos y comunicarlas adecuadamente, y, además, dejarlas registradas. Entonces, hay muchas buenas prácticas que se han hecho y se han perdido en el camino.

Claro, digamos que en gestión del conocimiento tenemos mucha brecha por recorrer.

Si, son pocas entidades públicas las que hacen gestión del conocimiento.

Y en la línea de la gestión del conocimiento, en un conversatorio en la PUCP en el que participó Ciudadanos al Día, algunos implementadores de buenas prácticas señalaron que una de las características de las buenas prácticas tenía que ver con su replicabilidad. ¿Es posible realmente replicar buenas prácticas? Es decir, ¿pueden ser copiadas, o "trasplantadas" de un contexto particular y funcionar en otros? ¿Qué tipos de aspectos se deben cuidar para que eso pueda suceder y sea realmente viable?

Creo que sí es posible la replicabilidad. Obviamente hay que tener cuidado con el contexto, más aun en un país tan diverso como el nuestro, pero hay prácticas relacionadas a ciertos procesos que se pueden replicar. Lo que pasa, creo yo, es que hay cierto recelo en adoptar las ideas de otros. Y un segundo aspecto es que cuesta entender que la buena práctica no tiene que ver con el resultado final, sino con todo el proceso seguido para lograr ese resultado.

Una de las prácticas que recuerdo con mucho cariño es la de unas madres en Junín, sobre todo gestantes, que se habían juntado para utilizar sangre de cuy para hacer sangrecita y combatir la anemia. Esta idea podría replicarse en el país beneficiando a muchas personas. También podría replicarse la práctica vinculada al manejo de residuos sólidos que te comentaba hace un momento. Al final, el reproducir buenas prácticas tiene que ver con la voluntad política de autoridades y funcionario.

Quizás también hay un tema vinculado a gestionar institucionalmente la replicabilidad de la innovación. Por ejemplo, en un proyecto con municipios en Ancash tuve que fungir de articulador entre un ministerio y una municipalidad para que esta última pudiera usar el sistema de trámite documentario del ministerio a fin de mejorar su gestión documentaria. Experiencias de este tipo deberían ser promovidas desde el Estado, ¿no crees?

Nos cuesta articular. Por ejemplo, los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) son considerados por la actual gestión del Ministerio de la Producción como consecuencia del Plan de Diversificación Productiva, pero los CITEs tienen años; es más, el Centro de Innovación Vitivinícola (CITEvid) fue uno de los ganadores de las prácticas en gestión pública de CaD. En esa ocasión, me tocó visitar el CITEvid, y realmente es espectacular, sobre todo en temas de investigación sobre cómo mejorar la producción, y en temas de exportación y de ventas. Entonces, lo que sucede es que cada funcionario, y en realidad cada jefe, viene a inventar nuevamente la fórmula, lo cual es un error. Lo que uno tendría que hacer es revisar lo anterior, recoger lo mejor y hacer algo mejor aún, pero nos cuesta hacer eso; es decir, nos cuesta articular.

Hace poco, ha estado por acá Manuel Arenilla, jefe del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España, y aquello que enfatizó principalmente es cómo el compartir conocimiento genera más conocimiento. Eso podría ayudarnos a tener una visión distinta del Estado, y también del sector privado.

Reforma del servicio civil

Una de las grandes reformas que se viene desarrollando en el país en gestión pública es la reforma del servicio civil. Un aspecto importante de esta reforma es que se viene sosteniendo a pesar de los cambios de gobierno. Te ha tocado ser Consejero en los inicios de la implementación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y ahora liderar esta reforma. ¿Nos podrías comentar cómo surge el tema de la necesidad de crear a esta entidad rectora de la gestión de recursos humano? ¿Cuál fue el diagnóstico inicial del que se partió? ¿Por qué se crea SERVIR?

SERVIR se crea por una voluntad política, y por el gran impulso que le dio Mario Pasco, ex Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, convencido por voluntad propia y por ideas de diversas personas alrededor de la gestión pública de que era necesario crear una institución rectora de la gestión de personas en el sector público. Su creación se dio también porque teníamos una situación totalmente complicada, pues coexistían dos regímenes laborales (ambos regulados por los Decretos Legislativo 276 y 728), además de regímenes especiales y de situaciones de ilegalidad, como era el caso de la contratación de personas bajo la modalidad de servicios no personales (SNP) o recibos por honorarios (RPH)

Entonces, la idea de crear SERVIR era iniciar una reforma del Estado que fuera trascendente en la materia del servicio civil. El proceso ha sido gradual, y ha sido discutido en varias ocasiones, hemos conversado con expertos y luego de haber madurado las ideas, se presentó la propuesta de reforma del servicio civil. Lo que queremos con ella y con SERVIR es tener servidores públicos más capacitados y orientados a la atención al ciudadano.

¿En qué crees tú que se diferencia la reforma que está implementando en el Perú respecto de otras reformas de otros países?

La meritocracia es un eje en varios países latinoamericanos. Podemos hablar de Colombia, Chile, El Salvador y también Bolivia y Ecuador. Creo que todos estos países, en mayor o menor medida, están buscando que la selección de las personas sea transparente para lograr tener a los mejores profesionales en el Sector Público. El segundo eje es la capacitación. Hay una apuesta importante del Estado por capacitar a su gente, y eso está sucediendo en diferentes países. Por ejemplo, alrededor del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ha nacido la Escuela Iberoamericana de Administración pública, y tenemos una reunión de escuelas de los diferentes países. Los diferentes acuerdos que estamos firmando con Bolivia, Ecuador, Colombia, Chile y Centroamérica son con miras a ese mismo propósito. Estamos convencidos de que es fundamental mejorar la calidad de capacitación de los servidores públicos, por ello estamos apostando por eso. Un reflejo de ello es la decisión de crear la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

Esta reforma es compleja y es claro que irá avanzando progresivamente, pero si te pidiera que mencionaras cuáles son los aspectos de esta reforma que ya presentan avances a la fecha, ¿cuáles mencionarías?

Quizás lo primero que diría es el grupo humano de SERVIR, yo creo que es un equipo joven, muy comprometido y con una metodología de trabajo que es la que hay que tener: se investiga, se analiza cada paso, se validan los productos, y no se tiene miedo a cambiar. En segundo lugar, diría que lo que estamos venciendo (aunque aún nos falta mucho) es el aspecto referido al tema cultural. La reforma que estamos impulsando no es una reforma legal o de un régimen laboral únicamente, sino que es un cambio cultural. Tenemos que entender que somos servidores públicos, que nos debemos a los ciudadanos no solamente en palabras, sino en cosas concretas. Una tercera cosa importante que está sucediendo -aunque todavía falta mucho-, es que estamos aprendiendo a combatir la corrupción y ganar haciéndolo. Hemos ubicado gerentes públicos -directivos públicos- en puestos donde puedan romper ciertas mafias. Creemos que podremos vencer a la corrupción no solo a partir de un discurso, sino en los hechos y a través de la gestión. Y luego, una cuarta cosa que considero importante es el reconocimiento que tiene SERVIR por la transparencia de sus actos. Tenemos ya más de 15

convocatorias a gerentes públicos, y no nos pueden decir que ha habido alguna influencia en el proceso de selección.

Sabemos que esta reforma tiene aliados pero también detractores. ¿Es posible implementar una carrera pública si es que el sistema político, los actores políticos en el gobierno, los congresistas, los gobernadores regionales, las autoridades del Poder Judicial y algunos de los poderes autónomos del Estado se oponen? ¿Cuál es el camino para alinear sus incentivos con la construcción de una carrera pública meritocrática?

En primer lugar, considero que no hay oposición de todos. Sin lugar a dudas, hay oposición de algunos; sin embargo, hemos tenidos muestras claras de voluntad política de actores políticos en el Congreso, en gobiernos regionales, en el gobierno nacional y en gobiernos locales, y los políticos están comprendiendo que sumarse a una propuesta como esta, lo único que les puede dar es réditos políticos positivos. Si quieren hacer una carrera política, si quieren salir bien librados de una experiencia de gestión, la meritocracia los puede ayudar. Tener a los profesionales adecuados en los puestos clave puede llevarlos a tener una gestión política buena. Lo que ha pasado finalmente con aquellos que no han tenido buenos profesionales a su cargo es que tienen problemas posteriores. Entonces, estamos viendo que hay políticos, ministros y algunos miembros de los gobiernos regionales que están logrando avances importantes teniendo en cuenta que la meritocracia y la capacitación les da la posibilidad de hacer las cosas bien, y ello les reditúa políticamente.

¿Cuáles dirías tú que son los retos pendientes de la reforma? ¿Cómo sostener esta reforma en un contexto de cambio de gobierno?

Hay varios retos en este momento, pero el gran reto inmediato es el proceso de tránsito a la Ley del Servicio Civil. Ten en cuenta además que la Ley del Servicio Civil no es únicamente un cambio de régimen laboral de los servidores públicos, sino principalmente una reforma de Estado concebida de una manera distinta. Ello porque cada institución tiene que transitar a la ley, y transitar a la ley significa revisar sus procesos de gestión y puestos, analizar su entidad y hacer cambios. Además, hay que revisar tanto los procesos como los recursos humanos. Se debe analizar qué procesos tenemos y qué procesos no tenemos. Además, el cambio de enfoque de funciones a gestión por procesos nos puede llevar a un cambio real de las instituciones, pensando siempre en los resultados orientados a los ciudadanos. Entonces ese es el principal reto: culminar con el tránsito de las entidades públicas a la Ley. El objetivo es que en estos seis años que tenemos podamos tener a la gran mayoría de servidores públicos en el nuevo régimen.

Este es un cambio que debe ser gradual, estamos avanzando a pie firme para que esto sea irreversible. Otro reto es el referido la calidad de la formación a los servidores públicos. Creo que hemos cometido como país muchos errores y la

idea es retomar donde nos quedamos y que podamos ser un país donde la calidad de la formación o de la capacitación de los servidores públicos sea otra.

Exacto. Además, necesitamos revalorar el trabajo en el Estado y que los jóvenes vean el trabajo en el Sector Público como una opción valiosa para sus carreras.

Y eso es lo que estamos viendo. Muchos jóvenes quieren entrar y nos falta aún el enganche con las universidades. Igual estamos contentos, dado que en una feria de trabajo reciente hemos sido el segundo *stand* mejor considerado después de una empresa privada. Entonces, obviamente la lectura de ello es que trabajar en el Estado es atractivo, y ello por una sencilla razón: trabajar en el Estado implica una voluntad de ser trascendente. Las cosas que se decidan y hagan trabajando en el Estado tendrán efectos en miles de personas; y eso es para los jóvenes sumamente interesante.

¿Cuáles consideras tú que son los retos más importantes que enfrenta un gestor peruano en el sector público en el Perú?

Depende de su posición dentro de la organización; es decir, de si es un directivo público o si recién ingresa. Yo diría que el directivo público tiene que tener muchas competencias, como por ejemplo saber cómo trabajar en equipo o cómo poder lidiar con lo político y lo técnico. Yo digo que el directivo público es una especie de sándwich, porque el político le trata de imponer ciertas cosas, y los de abajo lo presionan. Entonces, tiene que saber cómo lidiar con ambas presiones. Algunos tendrán esas competencias innatas, otros tendrán que aprenderlas, pero creo que hay que ir hacia eso. Yo creo que lo que no debe perder un gestor, y quizás eso sea el mayor reto, es el deseo de innovar, porque hay muchas cosas que te pueden llevar a no hacerlo.

También es importante preguntarse de manera permanente cuál es el valor público que uno, como gestor público, le aporta al país. Por ejemplo, a partir del paso a una determinada entidad, o a partir de dirigir alguna área, uno debe preguntarse cuál es el valor público que está generando, porque, en general, lo que sucede es que se cae en la rutina y se pierde la claridad de que si alguien está involucrado en la gestión pública es para resolver distintos tipos de problemas en relación con otras entidades.

A partir de ello, puedo identificar el valor de algo importante: escuchar. Cuando se llega a un cargo determinado, a veces uno se olvida de escuchar. Yo creo que escuchar es el principio de reconocer al otro, y si uno no escucha es muy difícil hacerlo. En este caso concreto, se trata básicamente de reconocer a los ciudadanos; es decir, el gestor público debe escuchar al ciudadano.

Es importante lo que dices, especialmente en el contexto de conflictos socio-ambientales en el cual estamos inmersos, donde pareciera que el principio de escucha se ha venido perdiendo. En esa línea, ¿Cómo ves la relación entre la academia y las entidades públicas? ¿Qué nos falta?

Nos faltan varias cosas. Yo creo que la relación es buena, pero podría ser mucho mejor. Por ejemplo, concretamente, nos falta trabajar en detalle algunos casos. Si bien algunas universidades -entre ellas la PUCP- han empezado a trabajar casos, todavía nos falta mucho en el tema. Eso significa, muchas veces, ir más allá de los celos que puedan existir entre universidades y entre entidades del sector público. Además, creo que tenemos que investigar mucho más, y eso significa que el sector público tiene que producir más información. Un ejemplo concreto de este problema es que no contamos con información suficiente sobre las municipalidades pequeñas. Una tercera cosa que creo que debemos hacer de manera conjunta es el análisis. Uno de los peores problemas que tenemos en el país es que no analizamos, y creo que debemos empezar a analizar políticamente y analizar de manera técnica. Entonces, hay muchos campos en los cuales se puede trabajar. Es importante que la universidad y el Estado se acompañen y caminen juntos en una relación constante.

En la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) formamos gestores públicos, empresariales y sociales, ¿qué consejos nos darías a nosotros, los educadores? ¿Cómo preparar mejor a estos gestores del futuro, aquellos que eventualmente van a dirigir entidades como SERVIR y que van a liderar el futuro de nuestro país?

Yo diría que necesitamos un mayor acercamiento. Es cierto que varios profesores salen o están en la gestión pública, pero necesitamos profundizar más en el aprendizaje por experiencia, pues esa forma de aprender marca al alumno. La segunda cosa es saber cómo enseñar a desarrollar competencias de análisis político. Un tercer tema al que se debe prestar atención es aprender a documentar los procesos vividos en la gestión. Uno pasa por el sector público y lo máximo que hace, a veces, es rendir sus cuentas; cuando en el camino ha pasado mucho y han habido tantas lecciones aprendidas referidas a, por ejemplo, cuál ha sido la relación con los medios de comunicación, cuál ha sido el vínculo con algún político o cómo ha sido la interacción con el congreso.

Tú sabes que en la FGAD el mayor porcentaje de alumnos va a la mención de gestión empresarial. La pregunta es la siguiente: ¿Desde tu experiencia, qué le dirías a un chico que no supiera por cual mención optar?

Yo lo que le diría al alumno que pruebe en alguna de las tres menciones y, en caso no le guste, pruebe con otra. Son jóvenes todavía, y uno de los problemas de esta generación es que se quiere hacer todo apresuradamente. Así, por ejemplo, los egresados no quieren hacer tesis, y creo que hacerla los ayudaría a reflexionar y experimentar un poco más, que son cosas que no hacen mucho. Entonces, volviendo a lo que dije al comienzo, yo le diría al alumno dubitativo que pruebe. En mi experiencia, me ha servido mucho conocer el funcionamiento de la entidad privada y de la entidad pública, y eso me ha llevado a tener diferentes perspectivas de las cosas.

La gesttión pública al servicio de la cuidadanía 360: Revista de ciencias de la gestión ,Vol. I, Nº 1 pp. 182-191 / ISSN 2518-0495

De la reflexión a la gestión social

Julio Gamero entrevista
a Cecilia Blondet Montero

Cecilia Blondet es una destacada profesional de la sociedad civil peruana. Es historiadora por la PUCP y tiene una serie de publicaciones sobre la participación social y la presencia de las mujeres en la política. Su vida laboral, concentrada mayormente en instituciones de la sociedad civil y el mundo académico, registra su participación como Ministra de Estado en la cartera de Promoción de la Mujer y el Desarrollo Humano en el año 2002. Anteriormente fue Directora General del Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

Cecilia está muy vinculada con la lucha contra la corrupción. Durante el gobierno del presidente Paniagua, en el 2001, integró la Iniciativa Nacional Anticorrupción (INA) presidida por el Monseñor Miguel Irizar. Posteriormente, en el 2006 fue elegida Directora Ejecutiva de PROÉTICA, el Capítulo Peruano de Transparencia Internacional, cargo que ejerció hasta marzo del 2015. Actualmente es investigadora principal y miembro del Consejo Directivo del Instituto de Estudios Peruanos.

Trayectoria académica y profesional

Cecilia, ¿cómo es que te incorporas al IEP? ¿Esa fue tu primera experiencia laboral?

No. Llegué al IEP después de haber pasado por muchos "cachuelos" y trabajos. Durante la universidad trabajé en la tesorería de la PUCP, vendí suscripciones a la revista *Asesoría Legal*, terrenos en la Feria del Pacífico e hice carteras de badana para SEARS. Luego, ya como historiadora y con mis tres hijos nacidos, pasé unos años en la Biblioteca del Banco Central de Reserva; fundamos con unas colegas el Centro de Divulgación de Historia Popular, una institución muy novedosa en su momento pensada para producir documentos audiovisuales sobre episodios de la historia rescatando fotografías de época; pasé unos años recopilando testimonios de campesinos, haciendo un poco de comunicación popular y una especie de historia oral que se llamaba memoria colectiva. Precisamente en ese momento y con esa experiencia me encuentro con Jürgen Golte y él me contrata en el IEP.

¿Cuál era el contexto en el país al momento de tu incorporación? ¿Qué fue lo que te motivó a relacionarte con una organización como un centro de investigación, que no suele ser un espacio "típico" de trabajo?

Era una época de fuerte movilización social y política. A inicios de la década de los 80 salíamos del gobierno militar sin tener muy claro aún si habíamos perdido o ganado con la vuelta a la democracia y cuál sería el balance del gobierno revolucionario de las FF.AA. Los frustrados intentos de unidad de la izquierda nos dejaron sin brújula a muchos de los militantes, y por su parte Sendero Luminoso comenzaba a aparecer y a mostrar su ferocidad, cuestionándonos profundamente. En este aire de desencantada militancia, criando hijos y con unas páginas sobre historia oral en la mochila, encuentro al IEP en mi camino. Un gran proyecto sobre Clases Urbanas se iniciaba bajo la dirección de Julio Cotler, en el cual Carlos Iván Degregori tenía un subproyecto sobre migrantes en Lima. "¿Sabes hacer trabajo de campo? –me preguntó-. "Sí" –contesté. "Contratada"- respondió. Y de esa manera, con Carlos Iván de jefe, me lancé a hacer una suerte de historia de Cruz de Mayo, un barrio en San Martín de Porres, y descubrí el fenómeno de las mujeres populares. Cientos de mujeres, viejas caudillas y jóvenes dirigentes militantes de izquierda escapándose de sus casas y de sus maridos para salir a la calle, a conversar, cocinar juntas y a ser ciudadanas. ¡Deslumbrante! Con esa inyección de nueva realidad, fuera de los esquemas del partido, inicié mi experiencia como investigadora en Ciencias Sociales.

De la reflexión a la gestión social 360: Revista de ciencias de la gestión ,Vol. I, Nº 1 pp. 192-200 / ISSN 2518-0495

Gestión de la investigación: IEP

Tú has sido Directora General del IEP. En relación con esos años de estar involucrada en la gestión del instituto, ¿qué nos puedes compartir? Antes habías estado concentrada en la investigación en temas de historia, de los derechos de la mujer y de descentralización.

He sido la primera Directora General del IEP. No fue fácil. Hubo enorme resistencia de un sector de los investigadores que creyeron que por ser mujer y por no tener los pergaminos suficientes no iba a poder conducir la institución. Cuando María Rostworowski me propone a la Asamblea, los economistas se aterraron: plantearon cambiar los estatutos y que en lugar de elegir a una directora general, se elija un Presidente y una Directora Ejecutiva. ¡Ni hablar! Así divididos nos fuimos a la elección y ganamos con las justas. Se abrió entonces una nueva ventana para las mujeres. Esos primeros años fueron muy complicados por la resistencia de mis colegas, pero poco a poco, con un trabajo en equipo, se fue allanando y de manera unánime terminé dirigiendo el IEP por tres períodos consecutivos.

A mediados de la década del 90, los centros de investigación se recuperaban de las secuelas de una debacle nacional. El país, desde fines de los 80 en adelante, sufrió los embates de la hiperinflación y de la inseguridad provocada por Sendero Luminoso y el MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru). En ese panorama de inseguridad, agravado por un gobierno inerte y aislado nacional e internacionalmente, incapaz de recuperar la autoridad, algunas agencias de la cooperación internacional se retiraron y los fondos para hacer investigación se redujeron. En esa época, salir al campo era inviable y muchos colegas de las instituciones de provincias se vieron obligados a migrar a Lima por cuestiones de seguridad. Nos fuimos encapsulando, nos encerramos en nosotros mismos ante la dificultad de mirar el país, la región y los grandes cambios. Salir de esa situación fue un desafío enorme.

¿Cómo es la gestión de un centro de investigación? ¿Dónde crees que están las diferencias respecto a otros tipos de organizaciones?

Tengo la impresión (que lo confirmen los expertos) de que la gestión de una institución, sea cual sea su quehacer, tiene más o menos los mismos problemas y desafíos. El gran reto es cómo hacerla producir o caminar al máximo de su potencial en un ambiente de bienestar, sea para producir buenas investigaciones y libros, para comprar micronutrientes para combatir la desnutrición o para pelear contra la corrupción. Y para eso es clave tener o lograr un equipo. Cuanto más valiosa es la gente que te acompaña, mejor es tu gestión. Es necesario contar con un equipo que te tenga confianza y en el que uno pueda confiar y, por lo tanto, delegar. Quien dirige no tiene que saberlo todo, pero sí tiene que saber llamar a quien lo puede hacer mejor.

Además de la representación del IEP, tenías que velar por el financiamiento de sus actividades, el posicionamiento de la institución, la identificación de temas relacionados con la misión, etc. ¿Cómo procesabas todo ello?

Un cargo de dirección viene con todo, y de golpe. Justamente de eso se trata: de pensar y gestionar la institución de manera integral, lo que significa tener más o menos claro hacia dónde debe ir y conseguirle fondos para ello, convocar a los mejores, armar equipos, crear un buen ambiente, y casi diría estar todo el día y toda la noche con la institución en la cabeza. Si vas a un coctel estás pensando a quién le vas a pedir qué; si es una buena conferencia, cómo hacer para traerla a la institución; si es alguien de la cooperación, preguntando qué nuevas líneas les interesan; si son empresarios, vendiendo las ideas de los proyectos en marcha; si son políticos, ofreciéndoles los resultados en versiones amigables para tantear si puede acercase la academia a la política.

Para dirigir una institución uno tiene que estar a gusto y disfrutar de la posibilidad de construir una comunidad, de hacer que la gente se sienta feliz de formar parte, de pertenecer a la institución. Creo sobre todo que a quien dirige le tiene que gustar la gente y entender las razones que la motivan, sus diferencias, aciertos, rabietas, etc. La sicología, la antropología, la historia y la política sirven mucho para una buena gestión.

Un tema muy sensible para la continuidad institucional es el financiamiento de la operación. ¿Qué política desarrollaron respecto a los donantes? ¿Cómo se trabajó la diversificación de las fuentes de financiamiento? ¿Fue complicado dicho proceso?

¡Sí, claro! Siempre es complicado conseguir dinero para mucha gente. Para eso es fundamental tener un programa institucional, un gran derrotero, un gran tema que sirva de paraguas para que la mayoría de los investigadores se sientan incluidos a su manera, para que con su apoyo se puedan conseguir distintos fondos. Este programa debe ser además una estrategia que contenga proyectos de investigación y actividades de formación, de difusión y de publicaciones. Y si pensamos en una política para los donantes, la nuestra en el IEP ha sido hablar claro y decir la verdad. Hemos sido muy transparentes. Cuando recien entré a la dirección del IEP teníamos muy poco financiamiento, pues fuimos un grupo de colegas que se juntó y se dio cuenta de que era urgente hacer un diagnóstico del país post conflicto. Hicimos el proyecto y lo presentamos con dudas a nuestros cooperantes, porque sabíamos que no es sencillo que se financie a una institución para hacer diagnósticos. Pero fuimos convincentes, y la Fundación Ford fue la primera entusiasta en apoyarnos, luego la cooperación sueca y los holandeses se sumaron. Con ese objetivo y ese apoyo salimos nuevamente al campo, recuperamos la mirada nacional, los investigadores pudieron reconectarse a través de la biblioteca con revistas y publicaciones internacionales, pudimos reinsertar a jóvenes colegas que volvían con sus flamantes doctorados e iniciamos una serie de experiencias muy impor-

tantes de trabajo con instituciones de provincias. Las publicaciones de fines de la década dieron cuenta de ese esfuerzo.

En el caso de Proética, el proceso fue relativamente parecido, aunque la base institucional siempre fue muy precaria. Luego de entender las limitaciones de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción; nos propusimos fortalecerla creando grupos de jóvenes universitarios, periodistas y promotores de ONGs que con una capacitación, con instrumentos y un pequeño fondo para hacer actividades fueran creando un germen de elite anticorrupción local. Ganamos un concurso y obtuvimos el financiamiento de la cooperación norteamericana. Esta etapa fue muy importante, pues nos permitió llegar a todas las regiones, y fue un esfuerzo revitalizador en la lucha contra la corrupción, además, se complementó muy bien con las Encuestas Anticorrupción que hicimos con IPSOS -primero cada dos años y luego cada año-. Ahora, con Ugaz en la presidencia de Transparencia Internacional el trabajo nacional adquiere un nuevo escenario regional e internacional que hay que aprovechar.

Otro tema muy presente para las instituciones de la sociedad civil es la incidencia en políticas públicas. ¿Cómo planificabas dichas acciones? ¿Cómo buscaban medir los resultados? Al respecto, ¿los donantes incorporaban ese elemento -la medición del resultado- en los convenios de cooperación?

El IEP siempre ha estado cerca de la política, y si bien la investigación académica ha sido nuestra prioridad, la mirada política ha estado muy presente. En los últimos 20 años, como parte de la estrategia de sobrevivencia, el IEP fue combinando la investigación con la consultoría para la formulación de políticas públicas; esto ha sido en parte bueno, porque las investigaciones se han nutrido con una mirada técnica del Estado, pero hemos producido cantidad de datos sin mucho tiempo para pensar, mirarlos de arriba abajo y entender qué nos están diciendo más allá de la primera mirada del informe de consultoría. La relación entre la consultoría que financia a los investigadores y la escasez de tiempo para la investigación académica están en constante tensión.

El IEP ha cumplido 50 años de presencia. Si se te pidiera "medir" el aporte del IEP a la política pública al debate de ideas, ¿cómo lo calificarías y qué aspecto resaltarías como elemento distintivo del instituto?

Creo que los libros del IEP han sido y son fundamentales en la formación de jóvenes estudiantes y profesionales. Son pocos los antropólogos, historiadores, políticos, economistas o científicos que no vieron, leyeron separatas o tuvieron en sus manos los libros del instituto. Y luego, no es gratuito que de una institución tan chica hayamos salido tres ministros, varias viceministras y altos funcionarios del Estado en los últimos años. Como decía, la academia siempre ha ido de la mano de una mirada plural de la política en el instituto.

Gestión pública con un enfoque social y ético

En los últimos años has tenido mayor presencia en los espacios vinculados con el buen gobierno y la lucha contra la corrupción. Recordamos tu participación en la Iniciativa Nacional Anticorrupción (durante el gobierno del Presidente Toledo) y más, recientemente, en Proética. En el intermedio fuiste Ministra de la Mujer. Conociendo lo distinto que es un ministerio de un centro de investigación, ¿qué diferencia podrías remarcar entre la gestión pública y la gestión del IEP?

Bueno, hay diferencias notables y al mismo tiempo muchas similitudes. Para comenzar, el tamaño. Mientras en el IEP éramos 40 ó 50 investigadores en ese momento, en el ministerio eramos el reflejo de un país diverso y desigual. No solo en cuanto al personal, sino en tanto había que pensar en gestionar para que las escuelas recibieran su desayuno, los wawahuasis siguieran funcionando, las mujeres golpeadas tuvieran oído y refugio, las familias de desplazados fueran censadas, los niños abandonados estuvieran bien acogidos e iniciaran de manera seria su proceso de adopción y hasta que los animales del Parque de las Leyendas tuvieran agua y comida.

En ambos casos fui aprendiendo a hacer política. En el IEP tuve que aprender a lidiar con la oposición de mis colegas en el Consejo Directivo. En el ministerio me encontré con los congresistas del partido de gobierno, que lo único que querían eran puestos de trabajo para sus "amigotes" o sus paisanos. Lo peor de todo es que sentían que era su derecho por haber ganado las elecciones…

¿Sientes que tu experiencia de investigadora de gestión te aportó algo al momento de asumir la posición de ministra?

Mucho; sobre todo mi experiencia en la dirección del IEP fue vital en esto de reconocer la importancia de tener un equipo, que las posiciones diferentes no son un problema, que hay que darse el minuto para escuchar antes de actuar, etc.

¿Cómo valoras tu tránsito por la gestión pública? ¿En qué aspecto consideras que te ha aportado más?

Para mí ha sido fabulosa. Me ha puesto ante situaciones extremas. Tomar decisiones en situaciones de enorme presión y hasta de aparente desconocimiento es muy difícil y requiere calma y equipo. Por ejemplo: la urgencia de una movilización de protesta ante una decisión técnica de recortar subsidios, el aumento de niños con neumonía por efecto del friaje, las trampas de la oposición con información mentirosa en los medios, o funcionarios borrachos que se roban las camionetas y las destrozan, son desafíos para resolver juntos en un mismo día.

De la reflexión a la gestión social 360: Revista de ciencias de la gestión, Vol. I, Nº 1 pp. 192-200 / ISSN 2518-0495

Pareciera que los gobiernos que hemos conocido no le han sido esquivos a la corrupción. En algún momento -en unos más temprano que otros- la prensa da cuenta de la magnitud de dichos actos. Con la experiencia que tienes, desde la sociedad civil (INA, PROÉTICA) y desde el ejercicio de la gestión pública, ¿de qué adolece la gestión pública (y, también, la privada), que provoca que se conviva con la corrupción? ¿La Contraloría General de la República (CGR) no hace bien su trabajo? ¿Falta mayor transparencia en los actos de gobierno? ¿La sociedad civil no hace su tarea? ¿Qué decir del sector privado?

Todo junto. Hay una tremenda debilidad del sistema de control. Los principales riesgos de corrupción se encuentran en las áreas de Compras y Contrataciones del Estado, donde las débiles instituciones públicas, con serias fallas de control, se encuentran con un mercado que ofrece "empresarios y emprendedores" alertas para sacarle la vuelta a la ley. Habría que reformar y fortalecer el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la CGR y sus vasos capilares en todo el país. Pero más que poner muchos candados, se necesita un sistema que conozca dónde están los problemas y sea capaz de construir estrategias de control rápidas y eficientes, y que las leyes se apliquen para que los "vivos" no ganen. Todo esto supone funcionarios honestos, bien capacitados y bien pagados en el Estado. SERVIR debe ser un gran aliado en este proceso.

Falla también el control político. Los partidos no tienen responsabilidad sobre la acción de sus militantes en el poder. Cada quien "baila con su pañuelo" y si el congresista o el gobernador tiene prostíbulos, compra periodistas y medios, regala dinero en su campaña o le paga el sueldo a su gerente con dinero público, el partido (si existe) no siente que tiene algo que decir. Y falla el control social. La sociedad está cansada de los corruptos, pero no tiene reparo en votar por ellos si prometen obras o regalos. Hay una creciente tolerancia hacia la corrupción y una desconfianza arraigada que provocan la desafección por la política en la sociedad peruana. De acuerdo a la encuesta de Proética 2014, nueve de cada diez personas dijo que los peruanos no respetan las leyes, y un número similar señaló que no denunciaba por creer que nada iría a cambiar. Si a eso le añadimos una burocracia desanimada y poco calificada, salvo las conocidas islas de modernidad, le sumamos trámites engorrosos que generan riesgos de corrupción en cada paso y fallas en los órganos de control y de justicia, la impunidad se instala y quiebra la relación entre la sociedad y el Estado.

En nuestro país se han ensayado diferentes esquemas: la INA (espacio de sociedad civil, vigilante de la gestión de la cosa pública); la figura del Zar Anticorrupción; las páginas de transparencia del sector público, etc. Dichos esquemas aparecían complementarios a la acción de la Contraloría, que es la institución que funciona como la columna vertebral del control y la fiscalización gubernamental. ¿Qué crees que pasa con la acción de ella? ¿Está fallando algo en su esquema de trabajo? ¿En la elección del contralor?

La Contraloría tiene problemas. Llega tarde y se demora en investigar los casos de corrupción, lo que muestra la urgencia de una gran reforma del Sistema Nacional de Control; pero yendo más allá, creo que si bien la CGR como ente rector no reacciona y actúa a destiempo, las otras instituciones del Sistema de Justicia tampoco lo han hecho. Y para luchar contra la corrupción necesitas tener una estrategia en la que muchas instituciones coordinen y hagan su parte. Por eso, a pesar de sus debilidades, yo creo que la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) tiene un rol que cumplir en la coordinación interinstitucional. El Poder Judicial, el Ministerio Público, el Consejo Nacional de la Magistratura, los procuradores del Estado, la Unidad de Inteligencia Financiera, la CGR, la OSCE y la sociedad civil tienen que coordinar y cumplir todos y cada quien el plan de acción. Pero, claro, se requiere liderazgo; porque en realidad, nadie quiere coordinar ni siente que tiene que hacerlo. Ese es el gran problema del Estado peruano, la falta de coordinación entre las instituciones.

¿Eres optimista frente al flagelo de la corrupción? ¿Dónde crees que tendría que concentrarse la acción pública? ¿Crees que las organizaciones de la sociedad civil juegan un rol efectivo al respecto?

Bueno, la verdad, tal como veo el panorama electoral, no soy muy optimista. Estado de derecho, gobierno abierto, transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y participación ciudadana son las palabras clave para reducir los márgenes de impunidad, generar confianza y reconectar a la sociedad con lo público. Pero ya vimos que más fácil es decirlo que conseguirlo. Se necesita urgentemente una autoridad que obligue (y sancione a los que no cumplen) a los funcionarios a producir y poner a disposición pública información confiable, a responder a las demandas de transparencia, y que enseñe a los ciudadanos a exigir y usar la información disponible. Las organizaciones de la sociedad civil son muy desiguales y solo un pequeño grupo está interesado en la fiscalización y en promover la participación ciudadana. Otras -la mayoría, diría- no tienen interés.

De la reflexión a la gestión social 360: Revista de ciencias de la gestión ,Vol. I, Nº 1 pp. 192-200 / ISSN 2518-0495

Retos de la gestión social en el Perú

Con tu experiencia de todos estos años, quisiera preguntarte, ¿cómo ves en nuestro país la relación entre la academia y las organizaciones de la sociedad civil? ¿Qué vacíos identificas?

Es una desgracia que en el Perú no hayamos tenido una política de fomento a la investigación, a diferencia de Argentina, Brasil o Mexico, países con grandes universidades estatales y fondos importantes para la investigación en todos los campos. Nosotros, en cambio, hemos ido creciendo a nuestra suerte, y en la mayoría de los casos gracias a la cooperación internacional. Las universidades públicas no tienen fondos para investigar, y las privadas lo hacen poco. No es gratuito que el IEP, el Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA) y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) fueran durante décadas casi los únicos centro de investigación en ciencias sociales en el Perú. Y ahora, salvo algunas novedades, el panorama sigue siendo lamentable; ni qué decir en las regiones. En ese escenario de una academia escasa y débil y una sociedad civil dispersa y desorganizada, los vacíos son enormes. Esperemos que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) se siga fortaleciendo y asuma un rol promotor de la investigación en ciencias sociales para enriquecer el medio académico, y que el período electoral que se aproxima abra una ventana de oportunidad para que la sociedad civil se energice.

Finalmente, ¿qué consejo nos darías a los educadores de gestores públicos, empresariales y sociales para preparar mejor a aquellos que liderarán el futuro de nuestro país?

Que les enseñen mucha historia. Nuestra historia está llena de buenas y malas experiencias, y todas son luces para entender la realidad de la gestión pública hoy. Los problemas no son nuevos, se arrastran de décadas atrás, por eso mirar sucesos pasados y estudiar las condiciones que los hizo posible es la mejor lección. Creo, además, que hay que poner mucho énfasis en la importancia de coordinar, de trabajar en equipo, de combinar con los otros para potenciar el trabajo de uno y finalmente, creo que hay que insistir en los estudiantes en que la transparencia y la rendición de cuentas son dos pilares de la buena función pública.

reseñas

Block, Joern, Karsten Kohn, Danny Miller y Katrin Ullrich.

2015 "Necessity entrepreneurship and competitive strategy". *Small Business Economics.* New York, volumen 44, número 1, pp. 37-54.

por Miguel Córdova
cordova.miguel@pucp.edu.pe

1. La decisión de un emprendedor

De acuerdo a lo mencionado por Porter (1980), toda empresa que decide iniciar operaciones tendría dos alternativas de elección con respecto a su estrategia competitiva en el mercado: liderazgo en costos o diferenciación de producto/servicio. Las opciones que tendría un emprendedor en cuanto a su estrategia competitiva pueden resultar en algunas variantes adicionales, con diferentes características y detalles, que podrían ampliar de cierta forma el alcance de estudio e investigación en este campo organizacional.

Por otro lado, según Hitt y otros (2001) y posteriormente por Coviello (2006), uno de los recursos principales para iniciar un emprendimiento, sea local o extranjero, es la disponibilidad de la información y de los recursos en general necesarios para construir una sólida plataforma de emprendimiento estratégico. De acuerdo con esto, para los emprendedores sería muy importante prestar mucha atención a sus redes de relaciones -el llamado *capital social* por Adler y Kwon (2002)-. Estas redes de relaciones o capital social pueden pertenecer a la empresa o a sus directivos; sin embargo, en una empresa que inicia operaciones -es decir, en un emprendimiento- por lo general se trata de las mismas redes. Este capital social provee a las organizaciones de una serie de valiosos recursos, tales como información, influencias y colaboración (Adler y Kwon 2002). Asimismo, también pueden estar disponibles en las redes otros recursos relacionados a los anteriores, tales como la reputación, el conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de transferencia del conocimiento (Hitt y otros 2001).

Para Peng y otros (2009), no solo las redes se encargan de proveer un contexto adecuado para el emprendimiento, sino también las instituciones que conforman el espacio en el cual las iniciativas de emprendimiento se van a desenvolver. Las instituciones, sean estas formales o informales, se han considerado como una parte importante en el modelamiento de la estrategia competitiva para cualquier empresa, conjuntamente con el esquema de las fuerzas competitivas del mercado (Porter 1980) y con el esquema de la importancia de los recursos (Barney 1991). Las instituciones se encargan entonces de brindar un contexto adecuado para el normal desarrollo de los planes e iniciativas empresariales de los emprendedores, pues son ellas las encargadas de regular y normar las actividades de la industria correspondiente.

Así, podemos observar entonces que las decisiones y acciones llevadas a cabo por los emprendedores con respecto a su estrategia competitiva dependen de muchas otras variables adicionales a las que tradicionalmente se tenían como opciones de elección libre. En muchas situaciones, los emprendedores deben adaptar su estrategia competitiva a los recursos con los que disponen, a la coyuntura en la que se encuentran debido a las instituciones que regulan el mercado y/o a diferentes motivaciones para emprender un negocio. El artículo analizado de Block y otros (2015) nos ayuda precisamente a descubrir que existen motivos diferentes por los cuales los emprendedores optan por distintas estrategias competitivas, sin ser esta elección necesariamente un acto libre, planificado o estructurado.

2. Análisis del caso: cuando el emprendimiento es por necesidad

En términos generales, no solo se busca incorporar cualquier estrategia competitiva, sino una que asegure principalmente dos cosas: sostenibilidad en el tiempo y crecimiento de negocio. Los autores nos explican cómo a través de un estudio de investigación con base en 4 568 empresas emprendedoras alemanas se ha determinado que los emprendedores por necesidad (EPN) muestran una mayor predilección hacia estrategias competitivas de liderazgo en costos, y no hacia estrategias de diferenciación de producto o servicio. Los encuestados de estas empresas no solo han respondido preguntas específicas de la propia empresa, sino que también han provisto información importante para evaluar la elección de la estrategia, acerca de los motivos por los cuales surgió el emprendimiento y el talento del capital humano de sus fundadores.

Se debe tener en cuenta también, de acuerdo a lo mencionado por los autores del artículo, que el EPN es prácticamente empujado a la acción por las circunstancias que lo rodean y lo hacen buscar un ingreso para fines personales. Por este motivo, los EPN encuentran mayor facilidad y adherencia en una estrategia de costos bajos, ya que dicha estrategia competitiva es de rápida implementación y requiere una menor cantidad de conocimiento técnico para ponerla en marcha.

Tomando en consideración que los EPN muchas veces carecen de tiempo o de capital suficiente para hacer sostenibles largas campañas de planificación estratégica acerca de lo que quieren implementar, entonces podemos concluir que estos EPN tienen acceso a recursos diferentes que otros tipos de emprendedores. Estos recursos generan motivos específicos por los cuales hacer emprendimiento que, según los autores, pueden terminar de definir lo que será la estrategia competitiva que mantendrán estas empresas en su etapa inicial y también durante muchos años.

La preferencia de los EPN por estrategias de costos bajos se ve finalmente guiada por características propias de los emprendedores, tales como el talento del capital humano con el que cuentan y otros recursos socioeconómicos disponibles.

Como mencioné anteriormente, esto nos alejaría del modelo tradicional en el que una empresa podía elegir libremente la que considere la mejor alternativa como estrategia competitiva en su mercado, ya que esta elección dependería de otros factores importantes, internos y externos, que puedan acompañar el momento de la formación del emprendimiento. Para los EPN, por ejemplo, según lo mencionado en el artículo en revisión, sus características internas, como pueden ser el tener pocas oportunidades de insertarse al mercado laboral de forma dependiente, la disposición de trabajar por baja retribución económica o la capacidad de poder incorporar a la empresa a amigos y/o familiares que también estén dispuestos a trabajar por una baja compensación económica y por largas jornadas laborales, influencian directamente en la elección del emprendedor por una estrategia de liderazgo en costos bajos.

El artículo menciona también una correlación entre el emprendimiento por necesidad y los bajos niveles de educación, experiencia y habilidades emprendedoras, lo que haría que los EPN encuentren en la estrategia de liderazgo en costos muchas veces una única opción para poder implementar efectivamente su idea de negocio. Esto haría que, por estar el crecimiento del emprendimiento relacionado a nivel mundial con la aparición

de las crisis económicas, cada vez más estos EPN aparezcan en diferentes países y se establezcan luego de estos períodos de contracción económica, pero siempre con una estrategia de precios bajos, sin dejar mucho espacio para la innovación y diferenciación en la competencia del mercado.

Finalmente, los autores mencionan como una limitación para el estudio la recolección de las variables en el mismo momento. Esto podría generar que algunos emprendedores que en dicho momento no tuvieran una idea original que pueda generar una estrategia de diferenciación hayan sido clasificados como emprendedores por necesidad. Para investigaciones futuras, esto podría enriquecerse con otras conclusiones obtenidas tomando información en diferentes momentos del tiempo de vida de las empresas.

3. Aplicaciones prácticas y conclusiones

Para los emprendedores en general, lo que se puede rescatar de este artículo es que cada emprendimiento es diferente, incluso cuando se trate de la misma idea, ya que pueden generarse en diferentes momentos y contextos, lo que haría que las condiciones cambien y que los recursos a los que se puedan acceder sean diversos. Los emprendedores deben poner atención principalmente a las condiciones circundantes del entorno, las instituciones que lo conforman y los recursos con los que cuenten al momento de decidir ejecutar el emprendimiento. Estos recursos pueden provenir de fuentes internas, como pueden ser las propias capacidades y conocimientos del personal involucrado en el emprendimiento, o de fuentes externas, como pueden ser los recursos que se obtienen de las redes de relaciones o capital social. De los recursos que se pueden obtener a través de las redes de relaciones, tal vez el más importante sea el de la información.

Para las empresas que decidan analizar a sus nuevos competidores, pueden encontrar en este artículo gran información acerca de cómo un emprendimiento puede surgir sobre la base de sus capacidades iniciales y de la propia necesidad de emprender un negocio. Este emprendimiento por necesidad encuentra gran afinidad en la estrategia de liderazgo en costos, lo que podría proveer a las empresas de conocimiento acerca de las ventajas competitivas y dirección estratégica de sus competidores.

Para el Estado, encargado de la dirección económica de un país, sería importante observar el comportamiento de la aparición de los EPN en sus respectivos territorios comparado al incremento o disminución de sus tasas de innovación. De acuerdo a lo explicado en el artículo, si las crisis generan emprendimiento por necesidad y dicho tipo de emprendimiento está liderado en su mayoría por estrategias de liderazgo en costos y no de diferenciación, entonces podríamos inferir que los países que muestran mayores impactos negativos, producto de las crisis económicas, y que a su vez utilizan el emprendimiento por necesidad como herramienta clave para salir de la pobreza mostrarían también una contracción en sus índices de generación de innovación.

Asimismo, el contexto adecuado para el emprendimiento que puedan proveer las instituciones formales o informales que se encargan de regular el entorno también podría influir en la elección de una estrategia competitiva, dependiendo del nivel de desarrollo de las instituciones y del país en el que se encuentre el emprendimiento. Por ejemplo en Perú, la compañía Aprenda, que pertenece al grupo ACP, especializada en capacitar emprendedo-

res, tiene el objetivo de capacitar a más de un millón de emprendedores antes del cierre del 2016 (Gestión 2016). Las instituciones formales e informales son las que muchas veces podrían modelar las oportunidades para surgir que tiene el emprendimiento y, a su vez, sugerir las estrategias competitivas que pueden adoptar estos al hacerlo.

Para los investigadores, este artículo ayudaría a encontrar nuevos caminos de investigación con respecto a los diferentes escenarios que pueden ocasionar una elección forzosa de algún modelo de estrategia competitiva por parte de los emprendedores. Sobre la base de nuevos y futuros análisis del comportamiento de los emprendedores con respecto a su decisión de estrategias competitivas, podremos entender otras variables que tendrían la capacidad de influir en estas importantes decisiones de negocio que afectarían directamente la sostenibilidad en el tiempo de la empresa y su capacidad de generar crecimiento en el mismo.

Miguel Córdova
Pontificia Universidad Católica del Perú

bibliografía

Adler, Paul y Seok-Woo Kwon

2002 "Social Capital: Prospects for a New Concept". *The Academy of Management Review*. Volumen 27, número 1, pp. 17-40.

Barney, Jay

1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Volumen 17, número 1, pp. 99-120.

Coviello, Nicole

2006 "The Network Dynamics of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*. Volumen 37, número 5, pp. 713-731.

Gestión

2016 "Aprenda prevé superar el millón de emprendedores peruanos capacitados al cierre del 2016". *Gestión*. Lima, 2 de febrero. Consulta: 27 de febrero de 2016. http://gestion.pe/empresas/aprenda-preve-superar-millon-emprendedores-peruanos-capacitados-al-cierre-2016-2153817

Hitt, Michael

2001 "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation". *Strategic Management Journal*. Volumen 22, número 6-7, pp. 479-491.

Peng, Mike y Otros

2009 "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod". *Academy of Management Perspectives*. Volumen 23, número 3, pp. 63-81.

Porter, Michael

1980 *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.

Fecha de recepción: 12/01/2016
Fecha de aceptación: 24/01/15

Mazabel, César.

2015 *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa*.
Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
por Paloma Martínez-Hague
pmartinezh@pucp.pe

1. Introducción

El libro de César Mazabel, dirigido a los profesionales de recursos humanos, cumple con el objetivo de ser una guía práctica que les permita medir la gestión de las áreas bajo su cargo, demostrando la creación de valor económico[1]. Respecto del propósito final del libro, que consiste en convertirse en un mecanismo de apoyo al posicionamiento de las áreas de gestión de recursos humanos como estratégicas y críticas para la empresa, creemos que se logra, pero enfocado de manera más enfática en empresas industriales grandes con mecanismos de recolección y sistematización de data[2]. La importancia de este libro radica en su demostrada utilidad, simplicidad y en el hecho de que logra expandir el conocimiento en un terreno complejo como la medición de la gestión de personas[3].

2. Resumen

Autores como Vaiman (2008), Barney y Clark (2007) y Holland, Sheehan y De Cieri (2007) resaltan la necesidad de alinear y medir la gestión de personas con la estrategia de la empresa para convertirla en su ventaja competitiva sostenible[4]. De igual manera, Grant (1996) afirma que el recurso estratégico más importante de la empresa es el conocimiento, y si el conocimiento reside especialmente entre los miembros de la organización entonces la esencia de las capacidades de la organización está en la integración y gestión de los individuos. Finalmente, Dave Ulrich (2011) resalta que muchos *chief executive officers* (CEO) reconocen que los temas de recursos humanos son lo más importante de su agenda, por su impacto en los resultados finales del negocio.

El autor también reconoce esta coyuntura especial, pero reconoce que, si los profesionales de recursos humanos no cambian su actitud y comienzan a pensar en el negocio, se seguirá gestionando bajo el supuesto vigente de que la gestión de personas es cualitativa, blanda, poco alineada al negocio y muy difícil de medir. Para el autor, el reto de los profesionales y de las áreas de recursos humanos es trabajar bajo estándares medibles que provean información a la misma área, a otras gerencias y, sobre todo, a la gerencia general sobre el impacto financiero y económico de sus logros.

El presente libro puede ser descrito como una guía que permitirá medir y calcular para demostrar el valor económico de los procesos de recursos humanos. Presenta un interesante enfoque en cifras, indicadores y ratios de gestión que lo convierten en un manual para la gestión diaria. Un gran valor de este libro es dejar la discusión sobre la importancia de medir para abrir paso a la acción, proponiendo qué y cómo medir a través de un conjunto de herramientas para hacerlo. Estas herramientas son i) los indicadores basados en *data,* y ii) los reportes y formatos para presentar la información y sustentarla. Los indicadores

1. El concepto de valor económico de los recursos humanos, para el autor, está relacionado con la generación de resultados tangibles, cuantificables y económicos para la empresa.
2. Definiremos *data* como los datos sin análisis.
3. Utilizamos el concepto de gestión de personas de manera general para incluir la gestión de recursos humanos, que menciona el autor, y la gestión del talento también, concepto actual dentro del campo de estudio. Sin embargo, el autor habla de gestión de recursos humanos.
4. Para Barney y Clark (2007) una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando crea más valor económico que las demás empresas en su industria y estas no son capaces de duplicar los beneficios de su estrategia.

que propone el autor miden el impacto real que tienen los procesos de gestión de recursos humanos en la empresa, la capacidad de generar ahorros y eficiencias, los mejores usos de los recursos, y la mirada cuantitativa que los gestores de recursos humanos deben tener.

El libro está organizado en dos partes. La primera parte presenta la evolución de las áreas de recursos humanos, desde las encargadas de proveer funciones de apoyo hasta las áreas estratégicas en el desarrollo de la empresa, responsables de la gestión del capital intelectual. De la misma manera, esta primera parte presenta las principales definiciones sobre las que se trabajará luego respecto de los indicadores, ratios y planeamiento estratégico.

La segunda parte del libro presenta los indicadores de los principales procesos de recursos humanos[5], las fuentes para armar dichos indicadores, ejemplos, los sustentos y las gráficas. Si bien no lo menciona en el texto, en una entrevista con la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU 2015) el autor indica que el libro se basa en 82 casos empresariales en los cuales ha participado como consultor e investigador.

3. Análisis

El autor plantea 3 reglas antes de iniciar la lectura y uso del libro como guía: i) comenzar con una actitud de apertura hacia los números y las mediciones; ii) tener y conocer la información operativa de productos y servicios de la empresa, es decir, conocer el negocio; y iii) obtener información económica actual, es decir, conocer el mercado nacional e internacional donde se desarrolla la empresa. Complementando esto, Rizal Bragagnini Oliver incluye en el prólogo un paso básico antes de iniciar las mediciones: definir qué se quiere medir y para qué, de manera que se pueda definir cómo hacerlo.

El primer desafío que enfrenta el libro es demostrar que es una guía de medición para todo tipo de empresa, sin importar el tamaño o el sector. Sin embargo, un supuesto del autor es que las empresas cuentan con cierta información sistematizada que los profesionales de recursos humanos pueden utilizar para elaborar los indicadores. Sabemos que la realidad empresarial nacional es diferente. Quizás las empresas grandes[6] e internacionales posean sistemas integrados de gestión, como los *Enterprise Resource Planning* (ERP), y cuentan con la información requerida; por ejemplo, asistencia con minutos de tardanza, información de faltas y justificaciones detalladas, costos detallados por procesos -selección y/o reclutamiento, capacitación interna- , procesos y puestos críticos, entre otros. Pero las empresas medianas no necesariamente van a tener este tipo de información. Aun más, en el libro está ausente el tema de la aplicación en la pequeña empresa, que en el Perú representa el 4.11 % del empresariado -llegan a sumar 77 503 (INEI 2014)- ; y es precisamente a este tipo de empresas a las que quizás tener la información que el libro reseñado enseña a recoger sea de mayor utilidad, no solo para posicionar un área, sino para controlar costos, aumentar la eficiencia y crecer.

5. Administración de personal, selección, desarrollo y capacitación, relaciones laborales, compensaciones y remuneraciones, bienestar social, evaluación del desempeño, clima laboral, seguridad del personal y estrategia.

6. Según la Ley N° 30056 la gran empresa es aquella que tiene ventas anuales superiores a S/. 8 855 000 (2 300 Unidades Impositivas Tributarias). Las empresas medianas tienen ventas entre S/. 6 545 000 y S/. 8 855 000 (1 700 a 2300 Unidades Impositivas Tributarias). Al 2014 el INEI (Instituto Nacional de Estadística eInformática) identifica que el 0,6% de las empresas en el Perú son grandes y medianas, esto es 11 380 empresas (INEI 2014).

Un segundo desafío está en el enfoque de la mayoría de ejemplos en empresas industriales. Se entiende que la parte operativa (operarios y obreros) de una empresa industrial cuenta con información detallada y esto facilita la medición. No obstante, para cumplir con el objetivo de proveer herramientas para medir la gestión de recursos humanos se requieren fórmulas y ejemplos de diferentes tipos de empresas; sin embargo, el texto carece de ejemplos de empresas de servicios. Se entiende que en posiciones menos estructuradas que la de un operario en planta será más difícil obtener información de productividad, merma o cumplimiento, pero este es el reto: contar con indicadores que permitan gestionar mejor a las personas en diferentes tipos de posiciones y empresas. El enfoque en la industria podría llevar a pensar al lector que en empresas de servicios no se puede medir el impacto de los recursos humanos.

El tercer desafío está relacionado con los dos anteriores, y consiste en la necesidad de que el autor resalte que el proceso de medición se inicia recolectando y sistematizando información: el autor asume que la empresa ya cuenta con información. Tomando como base los diferentes casos que presenta, el autor podría proponer maneras de sistematizar los datos, indicando cómo hacerlo, quién debe hacerlo y dónde deben ser registrados. De la misma forma, se debería resaltar la importancia de construir información histórica para hacer comparativos y comprobar las mejoras e impacto.

Un gran valor de este libro es que demuestra que, con *data* básica y cálculos sencillos, se puede obtener información relevante para la empresa. El autor hace un buen uso de ejemplos sencillos que ayudan a establecer fórmulas que prueban el impacto de la gestión de recursos humanos en los resultados y la generación de valor económico, y ayudan a contextualizar el impacto o las razones de los principales problemas en la empresa. La organización del texto y las instrucciones para su uso ayudan al lector a saber cómo aplicar los indicadores que propone, y están alineados con la intención del autor de hacer que los profesionales de recursos humanos pierdan el miedo a medir y cuantificar. Es particularmente útil la presentación de dónde sale el indicador, cómo calcularlo, cómo presentarlo, sustentarlo y, sobre todo, cómo graficarlo. Con la tecnología creemos que se puede tomar lo planteado por el libro como base para construir un sistema, a manera de tablero de mando o de control, que permita contar con todas las mediciones para la toma de decisiones oportuna.

Un gran mérito del libro es que el autor provee al lector de definiciones de trabajo que permiten seguir la lectura de mejor manera, al mismo tiempo que brinda un fundamento teórico para los diversos procesos en que se basan; esto es especialmente importante, pues dichas definiciones muchas veces faltan en la literatura en español de la gestión de personas o no están contextualizadas. No obstante, sería de mayor utilidad presentar los indicadores no solo por procesos de recursos humanos, sino como parte de algún modelo que brinde el marco de la gestión de recursos humanos y que permita explicar, de manera más clara, las relaciones entre procesos y el impacto entre los mismos

Muchos de los indicadores presentados son interesantes por el impacto que pueden medir, y se recomienda revisarlos. Sin embargo, como lo menciona Rizal Bragagnini Oliver en el prólogo, el autor presenta un análisis bastante interesante de un indicador tan clásico como el ausentismo; y con este análisis profundo comenta las mejoras que se pueden tener en el ratio y los ahorros que esto supondría para la empresa. Otros indicadores

que resaltan son los de bienestar social, que capitalizan información ya presente en la empresa -como la que manejan los responsables de la planilla de pago- para armar información que sirva como sustento para proveer una mejor calidad de vida a los trabajadores.

4. Conclusión

En suma, pocos libros que dicen proveer de herramientas para la mejor gestión lo logran; este es un gran mérito del autor, pues este libro sí puede ser usado como una guía o directorio de indicadores que el profesional de recursos humanos puede utilizar en su gestión diaria. Como lo dice Rizal Bragagnini Oliver en el prólogo, el cálculo del impacto de la gestión de recursos humanos en el valor económico de la empresa es indiscutible y se convierte en un descubrimiento para la empresa. Creemos que por estos méritos el libro se convertirá en un referente en la medición de la gestión de personas no solo para empresas peruanas, sino latinoamericanas.

Paloma Martínez-Hague
Pontificia Universidad Católica del Perú

bibliografía

Asociación Peruana De Recursos Humanos (Aperhu)

2005 "Entrevista a César Mazabel". En: *APERHU*. Consulta: 23 de marzo de 2016 http://www.aperhu.com/entrevistas_27.html

Barney, J.B. y D.N. Clark

2007 *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

Grant, R.M.

1996 "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Oraganizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, volumen 7, número 4, pp. 375-387.

Holland, P., C. Sheehan y H. De Cieri

2007 "Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia". *Human Resource Development International*, volumen 10, número 3, pp. 247-262.

Instituto Nacional de Estadística eInformática

2014 *Perú: estructura empresarial, 2014*. Lima: INEI.

Ulrich, D.

2011 "Celebrating 50 Years: An Anniversary Reflection". *Human Resource Management*, volumen 50, número 1, pp. 3-7.

Vaiman, V.

2008 "Retention Management as a Means of Protecting Tacit Knowledge in an Organisation: A Conceptual Framework for Professional Services Firms". *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, volumen 5, número 2, pp. 172-185.

Fecha de recepción: 29/07/15
Fecha de aceptación: 09/12/15

del Aguila, Levy (ed.)

2014 *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social (sobre industrias extractivas y proyectos de inversión).* Lima: Fondo Editorial PUCP.

por Soledad Sevilla
s.sevilla@pucp.pe

El libro que en esta oportunidad reseño tiene como motivo la realización del siguiente objetivo: formular "un marco teórico conceptual para la ética de la gestión planteado desde una perspectiva inter y transdisciplinaria aplicada a la gestión pública, empresarial y social, a partir del cual estudiar el escenario de las industrias extractivas y la inversión en megaproyectos en el Perú en los últimos lustros" (25). Así pues, lo que pretende es llevar a cabo la tarea de generar un espacio teórico pertinente para la comprensión y puesta en práctica de una gestión ética en el contexto de la economía peruana, caracterizada por depender en una medida significativa en los últimos años de actividades extractivas y de mega inversiones. Es particularmente importante notar que el libro pretende abordar la tarea desde una perspectiva inter y transdisciplinaria; es decir, trata de dar cuenta de la ética de la gestión a partir de un enfoque que trasciende la compartimentación disciplinaria. Prima, entonces, el imperativo de atender la complejidad del objeto de estudio –la gestión ética de la vida organizacional en el contexto peruano, quehacer que debe su complejidad a la vastedad de aspectos que debe considerar– antes que el ceñirse a metodologías y paradigmas particulares de distintos saberes y disciplinas. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que el libro comprende la gestión partiendo de sus escenarios más diversos: el público, el empresarial y el social. Es importante resaltar, además, que el libro se compone de capítulos escritos por profesionales de diversa procedencia académica –filosofía, sociología, antropología, ingeniería y economía–, lo que resulta coherente con la apuesta inter y transdisciplinaria de la publicación.

A partir del objetivo principal del libro, se termina dejando en claro que el gestionar no es solamente un *saber cómo*; es decir, no se trata de una técnica que solo atiende a los principios de eficiencia y eficacia. A lo largo de *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social* se evidencia que gestionar implica poner en práctica valoraciones, lo que significa que es un ejercicio ético y político donde se anteponen ciertos aspectos frente a otros y se decide mediante cursos de acción determinados qué es necesario atender y transformar y qué no. Frente a tal consideración, el libro propone una mirada crítica a la gestión en el ámbito de los megaproyectos y las actividades extractivas, la misma que se perfila desde un punto de vista teórico-práctico que va elaborándose a lo largo de las tres secciones que articulan la publicación.

1. Breve revisión de *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social*

En este punto, es preciso dar cuenta de la estructura que el libro plantea a partir de sus tres divisiones. La primera de ellas, titulada "Elementos teóricos para la gestión ética de las organizaciones", comprende cinco capítulos dedicados a "explorar algunas fuentes clásicas de la filosofía moderna, contemporánea, y de la ciencia social, que resulten pertinentes para discernir el horizonte valorativo presente en la vida organizacional" (25). En esta reseña me centraré principalmente en recorrer los puntos principales de esta sección, pues es ahí donde se elabora el andamiaje conceptual que permitirá analizar el panorama de la gestión de megaproyectos y actividades extractivas en el Perú. La segunda sección, "Las dimensiones integradas de la gestión pública, empresarial y social en las industrias extractivas", que comprende los capítulos seis, siete y ocho, aborda las implicancias éticas del despliegue de las industrias extractivas en el Perú desde los ámbitos público, social y

empresarial. Finalmente, "Inversión y conflicto social en el Perú" reúne tres estudios de caso que ponen de relieve las apuestas valorativas de las instituciones públicas, sociales y empresariales en el Perú.

La primera sección –la más extensa– se compone de cinco capítulos que dibujan el marco teórico del libro. Así, el primer capítulo, "Disposiciones valorativas, racionalidades y horizontes modernos para la gestión de organizaciones", escrito por Levy del Águila y Sebastián Pimentel, se encarga de "exponer algunos elementos centrales de carácter teórico para la promoción de una gestión ética y moralmente orientada" (32). Para ello, el capítulo parte de la tematización de conceptos propios de la antropología filosófica y del examen de ciertas determinaciones propias de la estructura de la sociedad moderna en la que se despliega actualmente la gestión de organizaciones. La premisa principal del capítulo es la afirmación de que toda organización –sea del ámbito público, privado o social– se encuentra motivada y formada por apuestas valorativas y acciones humanas, lo que significa que las instituciones no son entidades que impliquen una realidad objetiva dada independiente de los sujetos que con ellas se relacionan. Así pues, toda organización debería ser capaz de dar cuenta de forma honesta de qué es aquello que valora; es decir, de cuáles son los fines hacia los que se dirige. Visión y misión organizacionales deberían, bajo esa lógica, estar claramente perfiladas y funcionar como los principios rectores de las acciones concretas y los medios que la organización decida utilizar. La técnica, entonces, no tiene una racionalidad propia y no determina por sí misma, independientemente del ejercicio de valoración que procede ineludiblemente de individuos y comunidades, aquello que es bueno o adecuado de perseguir.

El segundo capítulo de la primera sección, "Formas de valoración, derecho y planos de la acción organizacional", cuyos autores son Levy del Aguila y Juan José Ccoyllo, pasa a explorar, siguiendo con la temática que propone el capítulo anterior, "el contenido, las formas y el alcance" (72) de las disposiciones valorativas que se evidenciaron como fundamentales en la vida organizacional. Se propondrá una tipificación de disposiciones valorativas en i) éticas, ii) morales y iii) pragmáticas. Esta distinción se apoya principalmente en los planteamientos de Kant y Hegel, tanto en sus propuestas como en la tensión que existe entre ellas. A partir de un ejemplo particular, la tripartición se perfila del siguiente modo: propósitos pragmáticos son aquellos que funcionan bajo la lógica de medios a fines; es decir, de buscar los medios adecuados para la consecución de objetivos determinados. Disposiciones éticas, por otro lado, son las que "guían las decisiones pragmáticas, aquellas que tienen que ver con las identidades personales, colectivamente constituidas, desde las cuales se perfilan vocaciones y sentidos de vida concretos" (76). Por último, las disposiciones morales son, siguiendo a Kant, "buenas en sí mismas"; es decir, disposiciones que establecen pautas que deberían respetarse independientemente de las circunstancias que se den. Una vez establecida la tripartición, Del Aguila y Ccoyllo dan cuenta de la tensión existente entre las disposiciones y de la posible superación de la misma bajo la perspectiva hegeliana.

Los capítulos siguientes de la primera sección del libro pretenden dar sustento teórico al tema de la responsabilidad social, el desarrollo y la sostenibilidad. Así, "Las exigencias éticas de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible", escrito por Levy del Águila, aborda el concepto de responsabilidad a partir de lo planteado por el filósofo alemán

Hans Jonas en su libro *El principio de responsabilidad*. Se comprende, en este capítulo, la responsabilidad como algo estrechamente ligado a la consideración por las consecuencias a largo plazo de nuestras acciones. Esto implica dejar de lado el presupuesto individualista bajo el cual se rige nuestra sociedad desde la modernidad, que contribuye, finalmente, a una actitud de depredación de la naturaleza en la cual nuestras sociedades se inscriben, pues se privilegia la satisfacción de nuestras necesidades y deseos que, lejos de apaciguarse, se multiplican a ritmos insostenibles. Derecho, política y vida organizacional privada, pública y social se definen a partir del horizonte descrito. Frente a esta situación, Del Aguila llama a prestar atención al imperativo ideado por Hans Jonas: "[i]ncluye en tu elección presente, como objeto también de tu querer, la futura integridad del hombre" (Jonas 2004: 40); o, en su formulación negativa: "[n]o pongas en peligro las condiciones de la continuidad indefinida de la humanidad en la Tierra" (Jonas 2004: 40). Ambas formulaciones ponen de relieve la necesidad de dejar de lado el dominante imperativo individualista moderno, el mismo que termina por poner la naturaleza como si fuera algo que nos pertenezca a nosotros, los seres humanos; y comenzar a dirigir nuestras acciones a partir de la consideración por la viabilidad de la subsistencia de la especie humana-. El reto de la gestión bajo dicho mandato sería el de articular las disposiciones individualistas con la consideración de lograr preservar la naturaleza para generaciones futuras, lo que implica finalmente que la gestión debe encontrar formas de aprovechar la naturaleza -puesto que no se trata tampoco de preservarla intacta- de manera sostenible. Ahora bien, según el autor del capítulo, ello traería consigo también un cambio en la visión del desarrollo, que ya no debería aspirar a globalizar el estilo de vida de las sociedades del primer mundo occidental, sino más bien a, primero, cuestionarse por las necesidades humanas cuya satisfacción sería valiosa y, por otro lado, nunca dejar de preguntarse si el modelo que propone es sostenible, es decir, susceptible de ser mantenido a futuro.

En el capítulo "Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica", François Vallaeys se propone problematizar el cada vez más voceado término "responsabilidad social". Algo a recalcar sobre este acápite es que el autor no apuesta por hablar de responsabilidad social empresarial, en tanto la expresión remite a pensar que son solo las empresas las que deben hacerse cargo de ser socialmente responsables. Para Vallaeys, la responsabilidad social (RS) se trata más bien de "la exigencia de construir una sociedad responsable de sí misma, finalidad a la cual deben de colaborar todos los actores sociales tanto privados como públicos, con o sin fines de lucro" (141). Esta conclusión tiene como referente el hecho de que el capítulo toma la norma ISO 26000 y la definición de responsabilidad social de la Comisión Europea para sentar las bases de la RS. Así, se considera que esta es la responsabilidad de las organizaciones por los impactos de sus actividades. Dicha responsabilidad exige sostenibilidad, está en constante diálogo con los marcos jurídicos y debe implicar la coordinación entre todas las partes interesadas. Finalmente, Vallaeys da cuenta de cómo las universidades son actores particularmente importantes en el escenario de la RS, en tanto son el espacio de creación de conocimiento, el mismo que es necesario para alertarnos sobre los posibles impactos de diversas iniciativas.

Diego López cierra la primera sección con el capítulo "Principios y materias fundamentales de la responsabilidad social organizacional". En este acápite se hace un recuento de la historia de la RS y se explican los siete principios que la norma ISO 26000, expresión

de los consensos sobre la Responsabilidad Social Organizacional, plantea. Estos son: i) rendición de cuentas, ii) transparencia, iii) comportamiento ético, iv) respeto a las partes interesadas, v) respeto al principio de legalidad, vi) respeto a la normativa internacional de comportamiento, y vii) respeto a los derechos humanos. Ahora bien, López da cuenta de que para que estos principios lleguen a hacerse concretos a través de prácticas de RS que lleguen a instaurar una relación beneficiosa entre organizaciones y la sociedad, la ISO 26000 propone siete materias que toda organización que pretenda llevar a cabo estrategias de RS debería atender: i) gobernanza de la organización, ii) derechos humanos, iii) prácticas laborales, iv) medio ambiente, v) prácticas justas de operación, vi) asuntos de consumidores, y, finalmente, vii) participación activa y desarrollo de la comunidad.

La sección segunda -"Las dimensiones integradas de la gestión pública, empresarial y social en las industrias extractivas"- comprende tres capítulos. El capítulo que abre la sección se titula "En torno a las valoraciones éticas en el Sistema de Gestión Ambiental del Perú". En él, Luis Dávalos cuestiona los motivos que incentivan el sistema de gestión ambiental del Perú, llegando a dar cuenta de que, a pesar de tratar de tomar en cuenta los mandatos de la RS, lo que se impone finalmente es el afán de promover la inversión pública y fundamentalmente privada, con el fin de acelerar el crecimiento económico. Así, el sistema de gestión ambiental, subordinado a intereses principalmente económicos, "carece de las competencias requeridas para una cabal gestión pública de la cuestión ambiental" (185). Dávalos llega a afirmar esto gracias a considerar que i) finalmente, sectores privados con intereses particulares tienen poder en las determinaciones legales del sistema de gestión ambiental, ii) los impactos sinérgicos y a largo plazo no son contemplados por la gestión ambiental, y iii) son entidades internacionales del primer mundo –sean Estados u otro tipo de organizaciones– las que condicionan nuestro sistema de gestión ambiental.

"Transparencia de la responsabilidad social de las empresas mineras. El caso del Programa Minero de la Solidaridad con el Pueblo" y "La ampliación de la ciudadanía a través de los conflictos mineros" abordan la complicada relación entre el Estado, las empresas mineras y las comunidades en las que estas operan. Así, el primero de los capítulos referidos, a cargo de Juan José Ccoyllo y Gustavo Ávila, se centra en el contexto del segundo gobierno de Alan García, en donde el Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP) fue ideado como una ruta a partir de la cual las empresas mineras podían contribuir con el desarrollo social de las comunidades afectadas por sus actividades. Sin embargo, los objetivos propuestos no se lograron, pues no hubo una articulación pertinente entre las empresas mineras y las disposiciones del Estado. Las dimensiones de lo público y lo privado –señalan los autores– no estaban claramente delimitadas en el contexto del PMSP, lo que, finalmente, generó trabas que limitaron grandemente el alcance del Programa. Por otro lado, en "La ampliación de la ciudadanía a través de los conflictos mineros", Martín Beaumont resalta un hecho positivo de los crecientes conflictos causados por la minería que experimenta el Perú. Para el autor, estos conflictos visibilizan la agencia política y ciudadana de poblaciones rurales históricamente desatendidas por el Estado y las organizaciones de la sociedad civil. Así, a partir de estos eventos, emerge la necesidad de ampliar la noción misma de ciudadanía en nuestro contexto nacional.

La segunda sección, entonces, ofrece lecturas de distintos escenarios donde la gestión tiene un papel protagónico, transformando el Perú a partir de acciones que parten y

reproducen apuestas valorativas determinadas. Estas, que no son siempre explícitas, suponen muchas veces tensiones entre las diversas esferas que articulan nuestra sociedad –las de lo público y lo privado, por ejemplo–, llegando a reconfigurar de distintos modos diversos aspectos de la misma, que pueden ser desde ambientales hasta políticos.

Finalmente, los últimos tres capítulos son estudios de casos particulares: "De la responsabilidad social de la gestión pública en los proyectos Carretera Interoceánica del Sur e Hidroeléctrica Inambari", escrito por Luis Dávalos y Martín Arana, propone leer los megaproyectos mencionados en el título a partir de las nociones de responsabilidad, desarrollo sostenible y RS tematizadas en la primera sección del libro. "Moral, ética y responsabilidad en las industrias extractivas: el caso Camisea", en donde Camilo León plantea partir desde las categorías de ética y moral delineadas en el segundo capítulo de la primera sección, además del concepto de responsabilidad abordado en los capítulos posteriores, para evaluar este proyecto gasífero. Por último, Carlos Monge cierra el libro con el capítulo "Interés público, historicidad y pluralidad en megaproyectos de inversión", espacio en el que se hace un balance crítico de los casos abordados en los capítulos anteriores de esta última sección. Para ello, Monge parte de considerar puntos en común de ambos casos, puntos que parten de la consideración de las diversas apuestas valorativas puestas en juego en cada uno ellos. Es claro que en esta tercera sección se ha hecho el esfuerzo de observar en detalle casos particulares partiendo de los conceptos que se desarrollan en la primera sección de la publicación. Se evidencia, así, que el libro no es solo una compilación de artículos, sino que logra lo que pretende: abordar casos particulares a partir de conceptos que permitan dar cuenta de que gestionar no es un ejercicio técnico, sino que significa más bien la puesta en acción de valoraciones e intereses.

2. La gestión ética: un debate abierto

A partir de lo revisado sobre *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social,* se puede dar cuenta, a mi parecer, de que el libro es un intento exitoso de comprender la ética de la gestión como un objeto de estudio altamente complejo que puede y debe abordarse desde una perspectiva teórica atenta al devenir del contexto empírico al que se dirige. En ese sentido, resulta bastante atinado que el libro se componga de tres secciones que van desde la delimitación conceptual hasta el análisis de casos concretos, pasando por la descripción y problematización de los marcos estructurales en los que dichos casos se inscriben. Además, a pesar de ser un libro compuesto por once capítulos que abordan temáticas distintas, logra mantener una estructura dialógica: resulta claro que ha habido un ejercicio de reflexión conjunta entre los diez autores que participan en la publicación, lo que puede evidenciarse a partir de las referencias que hacen unos a otros a lo largo del libro. Siendo ese el caso, *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social* podría considerarse también como un producto exitoso de trabajo interdisciplinario.

Por otro lado, la lectura del libro debería deshacer el *cliché* de que gestionar éticamente implica meramente seguir algunas normas impuestas por algún mandato internacional y contribuir de alguna forma a lo que se considere como bienestar social. A partir del desarrollo conceptual y casuístico, el libro deja claro que la gestión no es solo el ejercicio de encontrar los medios adecuados para la consecución efectiva y eficaz de los objetivos or-

ganizacionales, sino que gestionar implica siempre mucho más: es actuar según fines que un grupo determinado –que puede ser un país, una ONG o una empresa minera– valora, y gestionar de acuerdo a ellos no es sino confirmar dichas valoraciones. El gestor, en ese sentido, reproduce a cada paso apuestas valorativas sobre las cuales nunca debería dejar de reflexionar. Una gestión ética, entonces, será aquella que delibera sobre dichos fines que dirigen su actuar y los explicita con transparencia, dispuesta a afrontar de manera honesta los conflictos que puedan surgir entre las partes involucradas.

Por último, es importante señalar que, aunque el horizonte conceptual que propone el libro para llevar a cabo su objetivo principal –elaborar un marco teórico para la ética de la gestión– resulte atinado, la tarea podría verse enriquecida introduciendo otros elementos. Pienso, por ejemplo, en los estudios de las ciencias sociales, especialmente de la antropología, sobre la dicotomía entre naturaleza y cultura[1]. Teniendo en cuenta que el libro encuentra un pilar articulador a partir de planteamientos modernos que inciden en la comprensión de lo que la naturaleza significa para nuestra sociedad, el ejercicio de analizar cómo se define el mundo natural a partir de tal enfoque y de dar cuenta de qué presupuestos pueden –y tal vez deben– ser debatidos podría resultar productivo, especialmente para explorar los alcances y limitaciones de nuestras nociones de desarrollo y responsabilidad social. En el contexto peruano, marcado por una patente diversidad cultural, revisar los presupuestos sobre los cuales se llevan a cabo proyectos e iniciativas transformadoras de nuestro entorno podría llevar a mejorar el diálogo que mantengamos con aquellos que no comparten nuestras categorías más básicas, como por ejemplo la distinción entre naturaleza y cultura. *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social* debería, entonces, motivar el debate académico en torno a todo aquello que gestionar en el Perú implica.

Soledad Sevilla
Pontificia Universidad Católica del Perú

1. Sobre este punto podría leerse el artículo de Mario Blaser (2009) sobre la puesta en marcha de un programa de caza sustentable en Paraguay. A partir de la propuesta del artículo –basada de manera significativa en las ideas que Bruno Latour expresa en *Nunca fuimos modernos* (2007) –, puede inferirse que la gestión exitosa de un proyecto que involucra a miembros de distintas esferas de la sociedad implicará muchas veces dejar de lado ciertas concepciones fundamentales para ser capaces de dialogar y comprender al otro.

bibliografía

Blaser, Mario

2009 "La ontología política de un programa de caza sustentable". *Red de antropologías del mundo.* Número 4, pp. 81-109. Consultado el 12 de diciembre de 2015. http://www.ram-wan.net/documents/05_e_Journal/journal-4/jwan4.pdf

Jonas, Hans

2004 *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica.* Barcelona: Herder.

Latour, Bruno

2009 *Nunca fuimos modernos: ensayo de antropología simétrica.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Fecha de recepción: 4/12/15

Fecha de aceptación: 30/12/15

autores

Jean Pierre Seclén
jseclen@pucp.pe

Jean Pierre Seclén Luna es Doctor en Economía de la Empresa por la Universidad del País Vasco (2014). Obtuvo la mención CUM LAUDE como reconocimiento a su tesis doctoral, fue Investigador Contratado a Tiempo Completo por la Universidad del País Vasco (2009 – 2014) especializado en el área de innovación empresarial y competitividad territorial. Tiene experiencia como gestor de calidad en el área de producción en POLMETASA, empresa industrial española líder en su sector (2006 – 2008). Actualmente, es profesor a tiempo completo en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP y profesor a tiempo parcial en la Universidad de Lima, casas de estudio donde enseña gestión de la innovación, seminario de investigación y métodos de investigación cuantitativa. También fue profesor en la Universidad del País Vasco (2009 – 2012), donde enseñó Economía de la Empresa y Gestión de la Innovación.

Regina Soriano - Rivera
rsoriano@pucp.edu.pe

Magíster en Administración Estratégica de Empresas por CENTRUM-PUCP y Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, es docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. Tiene interés en la docencia e investigación en los campos de la gestión estratégica, gestión de la innovación y gestión de personas. Cuenta con experiencia en consultoría en temas de gestión estratégica, gestión de personas y gestión del cambio en organizaciones como: PETROPERÚ, COFIDE, Unimaq, Milpo, Exalmar, Grupo Romero, RPP, CEDEP, Unilever (Argentina), Olímpica (Colombia), entre otras. Ha participado como líder del Equipo de Gestión de Cambio en diversos proyectos de implementación de SAP y como Gerente de Proyecto.

Fabricio Franco
ffranco@pucp.pe

Sociólogo y cientista político especializado en gestión pública. Actualmente, es profesor e investigador en temas de descentralización, gestión de políticas públicas y fortalecimiento de capacidades de gestión. Ha sido investigador y consultor en diferentes organismos internacionales como PNUD, GIZ y Banco Mundial. Es Profesor Asociado de la Universidad Católica del Perú y de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de Chile.

Juan Bertolotto
bertolotto.jf@pucp.edu.pe

Magíster en Finanzas por la Universidad del Pacífico y Licenciado en Administración de Empresas por la PUCP. Actualmente, se ocupa de los cursos de Finanzas en la PUCP donde se desempeña como Profesor Auxiliar a tiempo completo, ofreciendo cursos de pregrado y posgrado. También se desempeña como profesor en la Universidad del Pacífico y la Universidad Particular de Chiclayo. Cuenta con 20 años de experiencia a nivel gerencial en banca y finanzas, y ocupó cargos ejecutivos en Grupo Banque Sudameris (1995-2002), Drokasa (1989-1990) y Financiera Peruinvest (1984-1989). Es consultor especializado en emisiones de deuda y valorización de negocios, experto en *Leasing* Financiero y Sistema Privado de Pensiones y desde el año 2006 instructor en Profuturo AFP. Ha publicado el artículo "Arrendamiento financiero: ventajas y desventajas" en el primer número de la revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas *Contabilidad y Negocios*.

Nicolás Ortiz
nortiz@pucp.pe

Magíster en Antropología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Magíster en *Marketing* por la Universidad del Pacífico y Licenciado en Comunicaciones por la Universidad de Lima. Docente en la Pontifica Universidad Católica del Perú, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y en la Universidad ESAN. Consultor de proyectos a nivel internacional y nacional. Director de *Etnomarketing*.pe, consultora en códigos de negocios. Participante en diversos proyectos internacionales: investigación social e innovación en medios de pago en mercado emergente (MasterCard, EE.UU y LatAm); investigación y desarrollo de productos y vínculos sostenibles entre comunidades, universidades y mercados (Universidad de Wisconsin Oshkosh EE.UU, Perú y Brasil); "*Chicha´s Culture*" (Inglaterra y LatAm): investigación etnográfica e innovación en comunicación - gráfica popular (BR, MX, PER) (Universidad de Bournemouth); entre otras. Estratega de *Marketing*, con base en el conocimiento del consumidor. Ha publicado el artículo "Formación de competencias creativas en la gestión de negocios" en la *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria* de la UPC. Ha participado en el III Encuentro Jóvenes Investigadores Sociales de la UNMSM, y en el Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación 2014.

Arturo Llaxacondor
arturo.llaxacondor@pucp.pe

Cursa el noveno ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y se desempeña como Practicante de Investigación en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, donde también ha trabajado como pre docente del curso Economía Aplicada a la Gestión 1 y como Practicante del Proyecto de Metodología de la Investigación sobre Estudios de Caso. Ha sido Asistente de Comercio e Inversiones en el Consulado Británico en München y en la Embajada Británica de Lima. Ex becario DAAD en la Ludwig Maximilians Universität de Alemania y colaborador del *Institute for Leadership and Organization* de la misma universidad. En el 2014 participó del curso *Development in the International Political Economy* en la London School of Economics y en el 2015 fue aceptado en el programa ejecutivo *Emerging Leaders* de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

Jorge Mendoza
jmendozaw@pucp.edu.pe

Docente, consultor e investigador en gestión de organizaciones, analista organizacional y mentor en el desarrollo de habilidades gerenciales. Especializado en colaborar con instituciones privadas y públicas para trabajos de planeamiento estratégico, en la construcción de liderazgo sistémico y en el desarrollo de competencias gerenciales. Tiene un MA en *Organisational Analysis* por el *Grubb Institute* y la *University of East London* y un MBA por la universidad ESAN, se ha entrenado en Socioanálisis por el IFSI en Francia y en el Perú por InnovAcción y T-Consult Socioanalytic Practice, y se encuentra realizando estudios doctorales en el Doctorado de Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades. Profesor Asociado en el Departamento de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), donde dicta cátedra sobre gestión de organizaciones y crecimiento empresarial. En tanto investigador, ha tenido oportunidad de escribir varios casos de estudio y artículos sobre el liderazgo y la gestión de empresas familiares.

Paloma Martínez-Hague
pmartinezh@pucp.pe

Profesora Asociada del Departamento de Ciencias de la Gestión y miembro del equipo fundador de la Facultad de Gestion y Alta Direccion de la PUCP. Estudiante del *Doctorate in Business Administration* (DBA) de Maastricht School of Management, Holanda. Master of Arts in *Human Resources Development and Management Learning* de Lancaster University, Reino Unido. Licenciada y Bachiller en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesora a tiempo completo para el pregrado y posgrado en cursos de gestión de personas, habilidades directivas, administración de empresas e investigación. Consultora para organizaciones con y sin fines de lucro en temas de sistemas y procesos de gestión de personas, sistemas de entrenamientos organizacional y planeamiento.

Guiselle Romero

Tiene una maestría en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Manchester, Reino Unido. Abogada de la PUCP. Especialista en modernización de la gestión pública, fortalecimiento institucional, diseño e implementación de políticas públicas y proyectos. Ha ejercido como funcionaria y consultora de diversas entidades públicas y agencias de cooperación. Actualmente es Coordinadora de la Mención de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, Vicepresidenta de la Comisión de Protección al Consumidor 3 del INDECOPI y consultora de la Corporación Financiera Internacional.

Julio Gamero

Economista de la Universidad del Pacífico y Maestro en Gestión y Desarrollo de la UNI. Profesor en la FGAD y en la Maestría en Relaciones Laborales de la PUCP. Desde agosto 2014 se viene desempeñando como Especialista de Empleo de la Oficina Andina de la OIT. Fue el Coordinador de los proyectos socio-laborales de la CAN (2010 – 2011). Se desempeñó como Director Regional de Project Counselling Service y Gerente País de Catholic Relief Services, entidades privadas de cooperación internacional (2006 – 2009). Ha sido Viceministro de Promoción del Empleo y Microempresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (febrero 2004 - marzo 2005). Fue Presidente de la ONG DESCO entre julio del 2001 y 2005. Entre sus principales publicaciones se encuentran *Sistema nacional de formación profesional y capacitación laboral del Perú* (2015) y "Auge económico y trabajo decente en el Perú", en: *La calidad del empleo en América Latina a principios del siglo XXI* (2013).

Miguel Córdova
cordova.miguel@pucp.edu.pe

Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima y MBA por Centrum Católica. Actualmente cursa estudios de Doctorado en Gestión Estratégica. Especialista en Operaciones y Logística, Marketing, Estrategia y Gestión de Redes. Ha ejercido la docencia en la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima y en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), donde se desempeña a tiempo completo. Tiene más de 15 años de experiencia local e internacional, gestionando equipos de trabajo en empresas nacionales y multinacionales. Actualmente es Coordinador de la Cadena Funcional de Operaciones y Logística en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP. Es co-autor del libro *La Mujer peruana: evolución y perspectivas para el desarrollo futuro* (2012).

Soledad Sevilla
s.sevilla@pucp.pe

Es Licenciada en Filosofía por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) donde actualmente cursa el segundo ciclo de la Maestría de Antropología. Fue organizadora del IX Simposio de Estudiantes de Filosofía de la PUCP, simposio en cuya octava edición participó con la ponencia "Locke y Hobbes: teorías del Estado". Ha trabajado en distintos proyectos editoriales como redactora y asistente académica, incluyendo su participación en el comité de Asistencia de Edición de la Revista *Areté.*

Pautas para la presentación de artículos

360: Revista de Ciencias de la Gestión se propone una mirada integradora de la gestión organizacional que nos permita hacernos cargo de la complejidad sectorial y funcional propias del ámbito organizacional en el mundo contemporáneo.

- *360: Revista de Ciencias de la Gestión* es una revista académica de periodicidad semestral abierta a recibir contribuciones de autores peruanos y extranjeros.

- Todo artículo remitido, que deberá contar con un mínimo de 6 000 palabras y un máximo de 10 000, será arbitrado por el sistema de revisión de doble par ciego. En el caso de las reseñas, cuya extensión deberá ser de 2 000 a 3 000 palabras, se aplicará la misma modalidad de evaluación.

- Es necesario que todas las colaboraciones sean inéditas y estén escritas en español o en inglés. Estas deberán ser enviadas como archivos de *Word* o de algún programa compatible al correo revista.gestion@pucp.edu.pe. Los autores adjuntarán, además, un párrafo de biografía. En el caso de los artículos, un resumen que no exceda las 150 palabras y cinco palabras clave deberán ser remitidos también.

- La citación deberá ceñirse al formato APA, sexta edición.

Jean Pierre Seclén ~ innovación • Regina Soriano ~ cambio • Fabricio Franco ~ estrategia • Juan Bertolotto ~ sistema • Nicolás Ortiz ~ etnomarketing • Jorge Mendoza y Arturo Llaxacondor ~ casos • Rolando Arellano ~ conocimiento • Juan Carlos Cortés ~ reforma • Cecilia Blondet ~ investigación • Miguel Córdova ~ networking • Paloma Martínez-Hague ~ indicadores • Soledad Sevilla ~ ética