

f





FORUM EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO • RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ISSN 1541-8561



FORUM EMPRESARIAL

Vol. 17. Núm. 1 • mayo 2012

REVISTA FORUM EMPRESARIAL

Publicada semestralmente por el
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas (CICIA)
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico

Dr. Miguel A. Muñoz / Presidente
Dra. Ana R. Guadalupe / Rectora
Dr. Paul R. Latortue / Decano

Director CICIA
Aníbal Báez Díaz, Ph.D.

Editora
Camille Villafañe Rodríguez, Ph.D.

Oficial Administrativa
Olga E. González Dieppa, MA

Diseño Gráfico
Sr. Marcos Pastrana
Comunicación Gráfica

Revisión de Estilo
Dra. Sandra Sepúlveda Trinidad
Dra. Iliá E. López Jiménez
Dra. Zoraida Fajardo de Palomares
Sra. Astrid H. Cruz Rodríguez

Toda correspondencia debe dirigirse a:

REVISTA *FORUM EMPRESARIAL*
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
Correo electrónico: forum.empresarial@upr.edu

Forum Empresarial está indizada en:
Red ALYC, Latindex, CONUCO, UFASTA, Vida digital y WorldCat.

Puede acceder este volumen en nuestro portal en la Internet
<http://cicia.uprrp.edu/forum.html>

ISSN 1541-8561
Forum Empresarial ©, 2012

Autorizado por la Comisión Estatal de Elecciones CEE-SA-12-11068

REVISTA FORUM EMPRESARIAL

JUNTA EDITORA

Dr. Paul R. Latortue / Decano

Dr. Aníbal Báez Díaz / Director CICIA

Dra. Camille Villafañe / Editora

Dr. José Julián Cao / Presidente de la Junta Editora

Dr. Carlos Colón de Armas

Dra. Marisela Santiago

Dr. Javier Rodríguez

Dra. Ilia E. López

Dra. Marta Álvarez

Dra. Myra Pérez

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

ASESORES DE ESTE NÚMERO

Dr. Jorge Heine

Balsillie School of International Affairs
Ontario, Canadá

Dra. Sylvia López Palau

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. Maritza Soto

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Hiram Marquetti

Universidad de la Habana
La Habana, Cuba

Prof. Arelis Veintidós

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Lcdo. Alberto Acevedo Vallejo

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. Zaida Verdecía

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Dennis López

University of Texas at San Antonio
San Antonio, Texas

Prof. Carmen Correa

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. María T. Cabán

University of South Florida
St. Petersburg, Florida

Prof. Millán Díaz Fonseca

Universidad Zaragoza
Zaragoza, España

JUNTA ASESORA INTERNACIONAL

África del Sur

Dr. Louw van del Walt / North West University (Potchefstroom Campus) / Louw.VanDerWalt@nwu.ac.za

Argentina

Dr. Eugenio Balaguer / Universidad de Córdoba / ebalaguer@argex.com

Dr. Adolfo Bertoa / Universidad Católica de Córdoba / abertoa@uesiglo21.edu.ar

Lic. Jorge J. Motta / Universidad Nacional de Córdoba / jjmotta@eco.unc.edu.ar

Lic. Jorge Jaimez / Universidad Siglo 21 / jjaimiez@uesiglo21.edu.ar

Prof. Roberto Dvoskin / Universidad de San Andrés / dvoskin@udesa.edu.ar

Brasil

Prof. André Torres Urdan / Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo / aturdan@fgvsp.br

Dr. Carlos Alberto Goncalves / Universidade Federal de Minas Gerais / carlos@face.ufmg.br

Prof. Cristiane Alperstedt / Universidad de Sao Paulo / crisalp@usp.br

Prof. Donaldo de Souza Dias / Universidade Federal do Rio de Janeiro / donaldo@coppead.ufrj.br

Prof. Francisco Vidal Barbosa / Universidad Federal de Minas Gerais / fbarbosa@face.ufmg.br

Prof. Myrna Pimenta de Figueiredo / Universidad de Itaúna / myrna@dedalus.icc.ufmg.br

Prof. Antonio Manfredini / Universidad de Sao Paulo / amanfredini@fgusp.br

Dr. Moisés Ari Zilber / Universidad Mackenzie / mazilber@mackenzie.com.br

Chile

Dr. Arcadio Cerda / Universidad de Talca / acerda@pehuenche.otalca.cl

Prof. Rigoberto Parada / Universidad de Concepción / rparada@udec.cl

Dr. Nelson Stevenson / Universidad Católica del Norte / nelson.stevenson@adm.udp.cl

Dr. Luis A. Riveros / Universidad de Chile / lriveros@direccion.facea.uchile.cl

Dr. Sergio Olavarrieta / Universidad de Chile / solavar@negocios.uchile.cl / solavarrietas@yahoo.com

Dra. Gianni Romani Chocce / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / gachocce@ucn.cl

Dra. Roxana Inés Gómez Pérez / Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez / rgomez@ucsh.cl

Prof. Carlos Molina / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / cmolina@ucn.cl

Prof. Germán E. Lobos Andrade / Universidad de Talca / globos@pehuenche.otalca.cl

Prof. Luis Mardónes Ramírez / Universidad de Santiago de Chile / lmardone@lauca.usach.cl

Prof. Nassir Sapag Chain / Universidad de Chile / nsapag@direccion.facea.uchile.cl

Prof. Ramón A. Ramos Arriagada / Universidad de Santiago de Chile / rramos@lauca.usach.cl

Prof. Víctor H. Jaramillo Salgado / Escuela de Auditoría Univ. Mayor Temuco / victor.jaramillo@umayor.cl

Dr. Miguel Bustamante / Director del Centro de Gestión de Instituciones de Salud de la Facultad de Ciencias Empresariales / mabu@otalca.cl

Colombia

Dr. Juan Carlos Pérez Pérez / Universidad de San Buena Ventura / jperez@usbmed.edu.co

Dr. Juan de Dios Higuaita Correa / Fundación Universitaria CEIPA / juandedioshiguaita@hotmail.com



Costa Rica

Prof. Enrique Ogliastri / Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) / enrique.ogliastri@incae.edu

Cuba

Dr. Omar E. Pérez / Centro de Estudios de la Economía Cubana / Everle@uh.cu

Dr. Hiram Marquette / Universidad de la Habana / marquetti@uh.cu

Ecuador

Prof. María Virginia Lasio / Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil / mlasio@espol.edu.ec

Prof. Moisés Fernando Tacle Galárraga / Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil / mtacle@goliat.espol.edu.ec

España

Dr. Jorge Sainz González / Universidad Rey Juan Carlos, Madrid / jorge.sainz@urjc.es

Dra. Amaia Arizkuren / Universidad de Deusto, San Sebastián / aarizkur@ud-ss.deusto.es

Prof. Enrique Barreneche / Universidad de Deusto / barreneche@fundesem.es

Dr. Alfonso Cebrián Díaz / EAE Escuela de Negocios / acebrian@eae.es / cdr@eae.es

Prof. Laura Lamolla Kristiansen / ESADE Universidad Ramon Llull / Laura.lamolla@esade.edu

Dra. Carmen Fernández Cuesta / Universidad de León / cfdezcuesta@unileon.es

Prof. José M. Méndez / Institute for Executive Development / josemariamendez@telefonica.net

Prof. José Manuel Rodríguez Carrasco / Universidad Nacional de Educación a Distancia / rocar@upcomillas.es

Prof. David Urbano / Universitat Autònoma de Barcelona / david.urbano@uab.es

Estados Unidos

Dr. Carlos M. Rodríguez / Delaware State University / crodriguez@desu.edu

Dr. Bert Valencia / Thunderbird University, Glendale, Arizona / valencib@t-bird.edu

Dr. Dennis López / University of Texas at San Antonio / dennis.lopez@utsa.edu

Dr. José Pagán / University of Texas Pan American / jpagan@utpa.edu

Dr. Debra Snyder / Mount Vermont Nazarene University / debra.snyder@mvnu.edu

Dr. Alam Pervaiz / Kent State, Ohio / palam@kent.edu

Dr. María T. Cabán / University of South Florida / caban@sar.usf.edu

Dr. Cynthia J. Brown / University of Texas Pan American / cjbrown@utpa.edu

Dr. José R. Goris / Andrews University, Berrien Springs, MI / goris@andrews.edu

Dr. Juan M. Rivera / University of Notre Dame, Indiana / jrivera@nd.edu

Dr. KhosrowFatemi / Texas A & M International University, Laredo, Texas / fatemi@tamiu.edu

México

Dr. Javier Reynoso / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / jreynoso@itesm.mx

Lic. Marcela Villegas Silva / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / villegas@campus.cem.itesm.mx

Prof. José A. Echenique García / Universidad Autónoma Metropolitana / jaechenique@prodigy.net.mx

Prof. Martha A. Hermosillo / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México D.F. / hermosi@itesm.mx

Prof. Raúl Delgado / Universidad de Occidente / rdelgado29@hotmail.com

Dr. Javier Jasso / Universidad Nacional Autónoma de México / jasso.javier@gmail.com

Dr. Roberto Solano / Universidad de Las Américas, Puebla / rsolano@mail.udlap.mx; rgordillo@mail.udlap.mx

Paraguay

Dr. Andrés Benko / Universidad Americana / abenko@uamericana.edu.py



Perú

Prof. David Fischman / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas / dfischma@upc.edu.pe

Dr. Jorge Talavera Traverso / Rector / Universidad ESAN / jtalavera@esan.edu.pe

Prof. Alejandro Indacochea / Universidad Católica del Perú / aindaco@pucp.edu.pe

Prof. Estuardo Marrou / Universidad del Pacífico / marrou_je@up.edu.pe

Prof. Matilde Schwalb / Universidad del Pacífico / mschwalb@up.edu.pe

Ing. Edmundo L. González Zavaleta / Universidad del Pacífico / gonzalez_le@up.edu.pe

República Dominicana

Ing. Carlos J. Yúnén / Centro de Capacitación Gerencial (META) / cyunen@cgmata.com/cti@cgmata.com

Taiwan

Dr. Jyh-shyan Lam / Providence University / jslan@pu.edu.tw

Venezuela

Prof. Marlene Peñaloza / Universidad de los Andes, Mérida / pemarle@hotmail.com



FORUM EMPRESARIAL

Vol. 17. Núm. 1 • mayo 2012

Índice

- 1** ARMANDO CUESTA SANTOS
Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y
productividad
- 31** MARÍA DE FÁTIMA LEÓN
MARÍA VIRGINIA BAPTISTA
HERNÁN CONTRERAS
La innovación social en el contexto de la responsabilidad
social empresarial
- 65** JOSÉ A. SÁNCHEZ
WALTER LÓPEZ MORENO
El triángulo del fraude
- 82** Anuncios



Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad

Armando Cuesta Santos / cuesta@ind.cujae.edu.cu
Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE)
La Habana, Cuba

Recibido: 31 de agosto de 2011
Aceptado: 24 de abril de 2012

RESUMEN:

Se reporta como un problema mundial actual la ruptura o inexistencia de las conexiones a nivel de empresas entre la estrategia, la gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional. En la práctica empresarial cubana se ha manifestado igualmente. Superar en el plano técnico organizativo esa ruptura, es el objetivo principal de esta investigación. En el artículo se argumenta un procedimiento metodológico partiendo de la definición de competencia laboral a considerar en los perfiles de cargo, que conduce a superar la actual ruptura u oposición (*versus*), en tanto no alineamiento o no integración, entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño estratégico organizacional.

Palabras clave: evaluación del desempeño, competencias, productividad

ABSTRACT:

Actually is reported as a world problem to enterprise label the rupture or inexistence of the connections between the strategy, human resource management and the organizational management indicators. In the Cuban enterprise practice this is manifest too. Surpass this rupture on the technical and organizer plan, is the principal objective of this research. In this paper is argument one methodological process that begins with the definition of labour competency to consider into post profiles, that conduced to surpass the actual rupture or opposition (*versus*), or not alignment or not integration, between the performance individual appraisal and the performance organizational strategic appraisal.

Keywords: performance appraisal, competencies, productivity

INTRODUCCIÓN

Como proceso clave de Gestión de Recursos Humanos (GRH), la evaluación del desempeño laboral individual ha implicado por lo general un proceder metodológico, considerando un conjunto de indicadores, para reflejar de la forma más sistemática y objetiva posible el desempeño de los empleados en la organización (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Dolan, Valle, Jackson & Schuller, 2003; Boxall, Purcell & Wright, 2007). En esta contemporaneidad es más importante aún esta evaluación del desempeño individual, porque ante la necesidad de desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos, se impone una evaluación del desempeño de los trabajadores alineada, integrada, o en correspondencia, con el desempeño estratégico organizacional en aras de mayor productividad.

En estudio conjunto realizado por The Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), dando respuesta a cómo afrontar los desafíos en RRHH en todo el mundo hasta el 2015, se expresó: “Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen” (BCG & WFPMA, 2008).

En ese estudio, destacó la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual indicaron: “El enfoque de la empresa en la gestión del desempeño individual, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos deberán apoyar los objetivos corporativos globales” (BCG & WFPMA, 2008).

En las empresas del país, se ha venido manifestando esa ruptura o inexistencia referida por esa encuesta mundial realizada en 2008 por las instituciones BCG y WFPMA, que abarcó a 83 países, recogiendo las opiniones de más de 4700 directivos. En un estudio nacional realizado por el investigador Alfredo Morales en 2006, se evidenció que “en la empresa cubana, la carencia de la integración de los procesos internos de la gestión de recursos humanos y de esta, a su vez, con la estrategia empresarial, en correspondencia con las necesidades y realidades del país, frena la productividad del trabajo”, que tuvo

como antecedente un estudio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en 2005, llevado a cabo en 2178 empresas del país, que representaban el 87% del total (Morales, 2006).

En el aludido estudio de 2008 se hace referencia a la necesidad de considerar indicadores tangibles e intangibles en esa evaluación (destacando entre los intangibles el liderazgo y el compromiso de los empleados). No es netamente una evaluación económica o de productividad—no obstante su trascendencia—, sino también de indicadores intangibles vinculados al desarrollo humano. Interesa el desarrollo o crecimiento económico, pero cada vez más, interesa junto al crecimiento o desarrollo humano.

La importancia estratégica de la consideración anterior viene enfatizándola el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el “Informe sobre Desarrollo Humano”, que a partir de 1990 viene emitiendo:

“La verdadera riqueza de una nación está en su gente”. Con estas palabras, el Informe sobre Desarrollo Humano de 1990 comenzó a abogar firmemente por un nuevo enfoque desde el cual afrontar el desarrollo. Hoy, su misión inicial de crear un entorno propicio para que las personas disfruten de una vida saludable, prolongada y creativa puede parecer más que evidente, pero no siempre ha sido así. En los últimos 20 años, esta publicación ha tenido como objetivo central enfatizar que el desarrollo se trata fundamentalmente de las personas (...) Por tal motivo y como alternativa explícita al PIB, se creó un índice sencillo—el Índice de Desarrollo Humano (IDH)—concentrado en la longevidad, la educación básica y el ingreso mínimo necesario. (PNUD, 2010)

En la segunda encuesta mundial que realizaron de conjunto la BCG y la WFPMA, en 2010, la evaluación del desempeño de la fuerza de trabajo pasó en su importancia común de un lugar 9, que ocupaba en la primera encuesta de 2008, a un lugar 4 de importancia. El giro de la marcha en 2010 de las empresas, en respuesta a la crisis económica, hizo mayor énfasis en aspectos evaluativos de productividad de la fuerza de trabajo que en aspectos asociados a las capacidades de los empleados, tales como la gestión del balance entre trabajo y calidad de vida, o en la gestión del cambio y la cultura (BCG & WFPMA, 2010).

Es un problema actual que la evaluación del desempeño individual sea opuesta (*versus*) a la evaluación estratégica, en tanto no están alineadas, integradas, o en correspondencia, oponiéndose o frenando la productividad del trabajo. Es problema común a empresas de distintos países del mundo. La ruptura entre estrategia, GRH y sus indicadores, es un problema que debe superarse. Y mediante las investigaciones implicadas en tesis doctorales que orientó este autor, que se refieren en el epígrafe siguiente y que se reflejará en estudio de caso, se ha apreciado su superación mediante el diseño de un procedimiento metodológico implicando que la evaluación del desempeño individual—conteniendo conductas estratégicas—, se manifieste alineada a la evaluación organizacional estratégica, posibilitando aumento de productividad. Argumentar esa superación, es objetivo principal de este artículo.

Que el desempeño individual, en particular la productividad del empleado, tribute considerando conductas estratégicas al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es algo que debe considerar estrictamente el sistema de evaluación del desempeño que se diseñe en estos tiempos. Comprendiendo a la vez un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, implicando el crecimiento económico (productividad) y el desarrollo humano a la vez. Y ello requiere de un conjunto de elementos técnico organizativos, expresados en primer lugar mediante el análisis y diseño de cargos de trabajo, del cual se han de derivar los perfiles de cargo por competencias laborales, a su vez precedidos por el estudio de procesos de trabajo en función de la dirección estratégica asumida, considerando un control de gestión estratégica.

El objetivo fundamental de este trabajo es superar en el plano técnico organizativo la ruptura entre estrategia, GRH y sus indicadores, argumentando un procedimiento metodológico para que la evaluación del desempeño individual tribute al desempeño estratégico cuya evaluación refiera el alineamiento junto a mayor productividad.

CONSIDERACIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS FUNDAMENTALES

A la solución del problema relativo a la oposición actual entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación estratégica organizacional—en tanto no hay alineamiento, integración, o correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño estratégico organizacional—, manifestándose ruptura entre el tributo de la primera a la última, se viene contribuyendo desde hace algunos años, alcanzándose hoy una integración metodológica a partir fundamentalmente de la tutoría de investigadores que desarrollaron tesis doctorales en el ámbito del desempeño laboral y la gestión de recursos humanos y del conocimiento (Morales, 2006; De Miguel, 2007; Ramos, 2008; Soltura, 2009; Hernández, 2009; Valencia, 2010). En un conjunto de empresas cubanas y colombianas se verificaron concepciones y métodos, que se reflejan ahora integradas en el proceder metodológico que será presentado e ilustrado en lo esencial mediante estudio de caso, cuya argumentación radica en las consideraciones siguientes.

La concepción de base fue la de competencia laboral, desarrollada por el investigador Alfredo Morales, que llegó a ser refrendada en las normas cubanas NC 3000-3002: 2007 sobre gestión de capital humano—en cuya elaboración este autor participó como experto— (NC 3000, 2007; NC 3001, 2007; NC 3002, 2007).

La definición de competencias laborales dada en esas normas cubanas, es la siguiente:

3.23 Competencias laborales. Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (NC 3000, 2007)

Para comprender de modo cabal ese concepto, y aprehender su relevancia metodológica, hay que asociarlo al desempeño laboral superior, por ello en esas mismas NC se delimitan los conceptos siguientes:

3.33 Desempeño laboral adecuado. Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

3.34 Desempeño laboral superior. Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Esa definición de competencia laboral (competencia que corresponde al nivel de puesto o cargo) es holística, contraria a la atomización psicológica o a la fragmentación tayloriana del trabajador, superando el plano meramente funcional cognitivista, consecuente con el todo psicológico y con la unidad bio-psico-social en que se constituye la persona, implicando el desempeño superior. Y en la concepción de la misma se defiende la preeminencia de los valores humanos o éticos. Hay “desarrollo humano” en la misma, pretendiendo creatividad, dignidad, compromiso, entre otros valores.

Cuestión esencial en la determinación de las competencias a nivel de cargo o puesto de trabajo—en cuya materialización o desempeño por parte del trabajador está la génesis del valor agregado, y por tanto de la productividad—, atendiendo a esa conceptualización expresa en la NC, es el hecho de considerar “que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”, así como al definir su inmanente complemento que es el desempeño laboral superior, precisar que ese desempeño corresponde a las “conductas estratégicas”, es decir, a las competencias “para lograr la estrategia de la entidad”. Muy cierto es lo que plantearon Robert S. Kaplan y David P. Norton, los autores del Cuadro de Mando Integral (CMI): “Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales” (Kaplan & Norton, 2001).

Es imprescindible reconocer el carácter dinámico de este tipo de documento que es hoy el perfil de cargo por competencias. Al menos de este que se defiende aquí. Para el país se refrendó, que el “perfil de competencias del cargo” se adjuntará al “calificador de cargo” actual. En Cuba, el *Calificador de cargo* es un documento legal

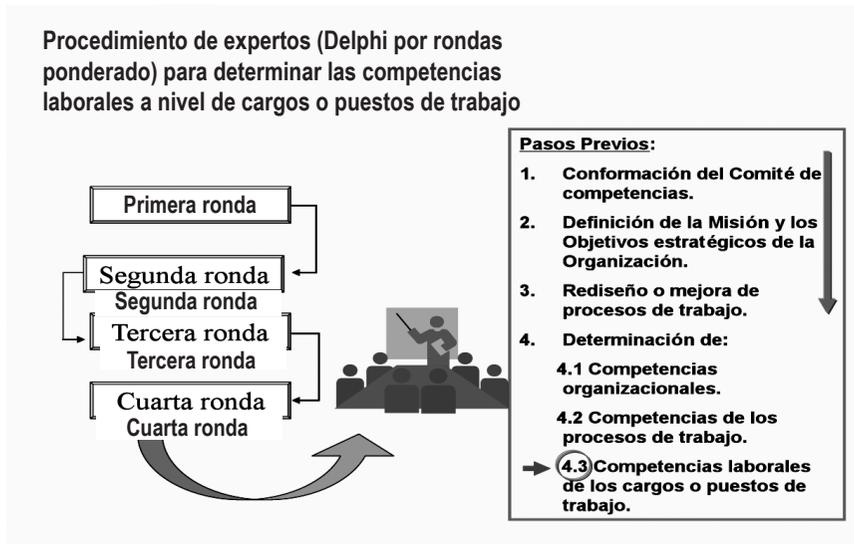
que tiene tres componentes: requisitos de conocimientos del cargo, funciones laborales y grupo escala salarial; y al mismo se adjuntará el “perfil de competencias”. Cambian los objetivos estratégicos de la entidad laboral, e indefectiblemente tendrá que cambiar el perfil de competencias del cargo. Y tendrá que ser así puesto que el desempeño del cargo, que exige el desempeño individual de quien lo ocupe acorde al conjunto de competencias determinado, tendrá que poseer “conductas estratégicas”, es decir, comportamientos que tributen al desempeño estratégico organizacional.

Y el proceso anterior se inicia con la planificación estratégica empresarial, una vez decidida la dirección estratégica: habiéndose definidos al menos la misión y los objetivos estratégicos. Con posterioridad se hacen los rediseños necesarios de los procesos de trabajo, para reajustar correspondencia de los mismos con la misión y objetivos estratégicos. Y atendiendo a los distintos procesos de trabajo reajustados o rediseñados se lleva a efectos el “Análisis y diseño de puestos”, con una salida que es el diseño ergonómico o físico del puesto o cargo, y otra salida que es el descriptor o calificador de cargo, al cual se le adjuntará el perfil de competencias determinado, sintonizado con los objetivos estratégicos a alcanzar. A la vez que se concibe esa planeación, se diseña el control de gestión estratégica, considerando indicadores intangibles especialmente asociados a la productividad (Valencia, 2010; Cuesta & Valencia, 2010). Se diseña ese control de gestión estratégica que es el CMI desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton respecto al cual se ha experimentado en el país (Kaplan & Norton, 2004; De Miguel, 2007; Hernández, 2009; Nogueira, Medina & Nogueira, 2009).

No es con cualquier método que se determinan las competencias laborales de los distintos cargos. Tiene que ser mediante un método participativo y de expertos. Esos expertos tienen que haber vivenciado el cargo, y haber tenido éxito o un “desempeño laboral superior” en el mismo. Eso es esencial. Tendrán que conocer la misión y los objetivos estratégicos de la organización, traduciéndolos en “conductas estratégicas” a evidenciarse en el conjunto de competencias del cargo en cuestión; e iniciar la determinación de sus competencias una vez se haya determinado la misión del cargo alineado a la misión y objetivos organizacionales. La lógica que se ha propuesto por este autor

al implementar las NC 3000-3002: 2007, va en orden descendente desde la consideración de las competencias de la organización, las competencias de procesos de trabajo, hasta las competencias laborales del cargo o puesto de trabajo (Cuesta, 2010a). Porque no es lineal el nexo desempeño individual con el organizacional, es zigzagueante, es complejo; y en el entramado que implica no linealidad, ha de manifestarse la necesaria sinergia entre las competencias del cargo, de procesos y de la organización.

Figura1: Método Delphi por rondas ponderado para la determinación de competencias laborales del cargo destacando pasos previos a su ejecución



Esos expertos integrarán el “Comité de competencias”, como lo requiere la NC 3001: 2007. Y metodológicamente eso es muy importante: todos habrán vivido un desempeño superior respecto al cargo al cual habrán de diseñar las competencias laborales. Hay muchísimas definiciones de competencia laboral, y muy respetables. Pero en la concepción que se defiende aquí, nunca puede perderse la perspectiva del nexo causal dado por “determinadas características de la persona... asociado a un desempeño exitoso”, que fue la original precisada del trabajo conjunto de Richard Boyatzis con Da-

vid McClelland (Boyatzis, 1982), con la cual mantiene plena consecuencia la que antes se adoptó, añadiéndole el tributo de “conductas estratégicas”.

Sigue una reseña del proceder implicado en la aplicación del método que se propugna (Cuesta, 2001; Ramos, 2008; Cuesta, 2010b), el denominado “método *Delphi* por rondas ponderado” (reflejado en la Figura 1), con las peculiaridades que se exigen mediante la formulación del Cc. Su aplicación está referida al cargo, al punto 4.3 que se refleja en la Figura 1.

1. Desarrollo de la *primera ronda*, donde a cada experto (E) del grupo o Comité de competencias se le entrega una hoja de papel en la cual deben responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: *¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?*

- Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.
- Esos especialistas configuran la Tabla 1.

Tabla 1: Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

Competencia (C)	E1	E2	E3	... E9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(...)				
17	X	X	X	-
X: C relacionada por el experto.				
-: C no relacionada por el experto.				

2. *Segunda ronda*. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada por la Tabla 1). Pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.*

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

- El procesamiento anterior implica la Tabla 2.

Tabla 2: Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia *

Competencia	E1	E2	E3	... E9	Cc (%)
1					100
2					100
3		N	N	N	67
(...)					
8	N	N			78

*Empíricamente, si resulta Cc \geq 60% se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores Cc < 60% se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. Puede apreciarse que de 17 competencias sólo quedaron 8.

3. Tercera ronda. Pregunta: *¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño laboral superior asociado a la misión del cargo?* Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 8, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento por importancia, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

Tabla 3: Ponderaciones de los expertos, orden de importancia (Rj) y nivel de concordancia (Cc) relativo a Rj

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Cc (%)
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	67
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	67
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31	56
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43	56
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48	67
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59	56
7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70	78
8	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42	45

- De lo anterior resulta la Tabla 3. En la misma queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. Y ya es percibido el ordenamiento según los valores de Rj (C2, C1, C3,... C7). Puede observarse, también en la Tabla 3, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado Cc ³ 60%. Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

4. *Cuarta ronda.* A los expertos se les hace llegar la Tabla 3, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta: *¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.*

- Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Para no redundar numéricamente, sólo se expresará que de esta cuarta ronda se obtuvo una tabla similar a la 3, pero con todas las C ³ 60%, y manteniéndose el ordenamiento consignado en la Tabla 3. Entonces, es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se

arriba a las competencias para ese puesto, determinadas por ese grupo de expertos. Es logrado así, técnicamente argumentado, el perfil de competencias respecto al contenido de trabajo.

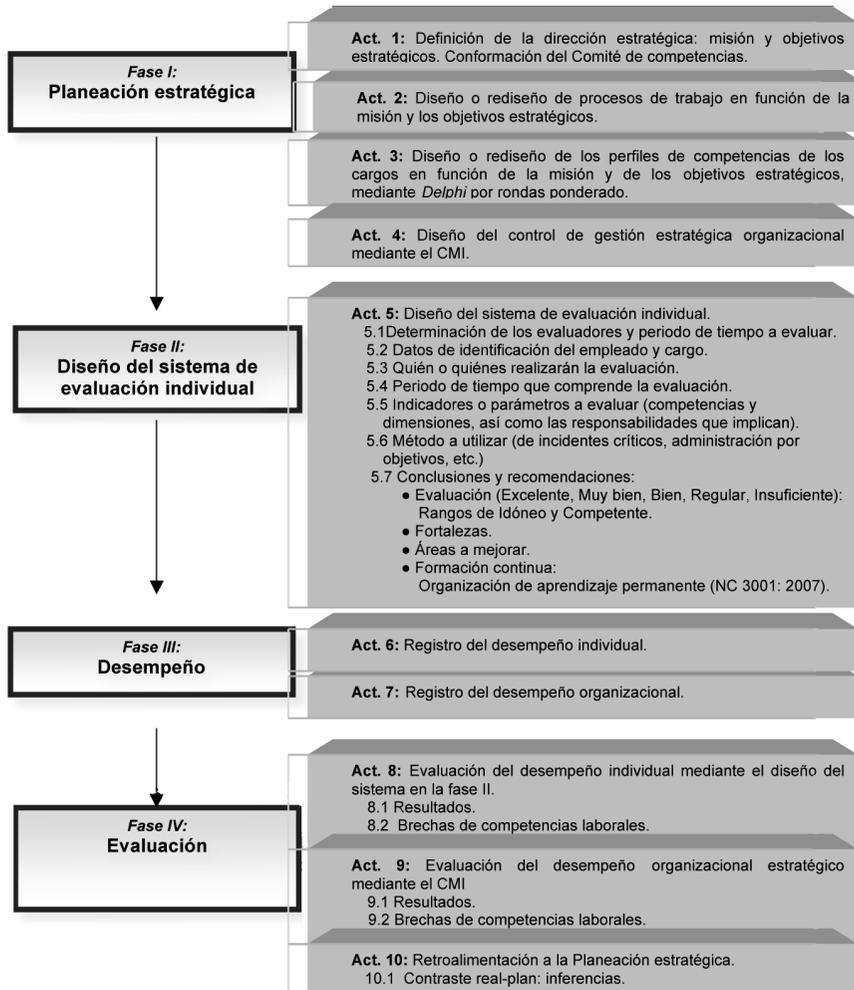
En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia *Kendall W* (Cuesta, 2001; Cuesta, 2010b). Por ello es denominada *Rj* a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en *Kendall W*. Tal estadígrafo supera al coeficiente *Cc* por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. En una época resultaba engorrosa la aplicación de ese estadígrafo por la cantidad de cálculos implicados, pero hoy con *PC* y programas como los de Microsoft disponible, es quehacer fácil y de pocos minutos, aparejando la bondad de pausas necesarias de reflexión o descanso para los expertos participantes.

En esta experiencia, enfrentar la tarea de definir las pautas de conducta o dimensiones de cada competencia, ha sido lo más complicado. Sin embargo, fluyó bien en el grupo su definición en esa experiencia. Al pedir que listaran entre dos o tres pautas de conducta o dimensiones del desempeño, respecto a cada competencia, la coincidencia fue impresionante. Hubo consenso en las reuniones para definir tales pautas que, en general, resultaron tres por cada competencia. Se apreciará en el epígrafe posterior, que esas pautas serán cinco, en orden creciente para indicar el “desempeño laboral superior” o de Excelente. Se ha trabajado llevando al Comité de competencias (Ramos, 2009) esos niveles o gradientes de las dimensiones.

DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El diseño del procedimiento metodológico para alcanzar el alineamiento de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional, se reseña en la Figura 2.

Figura 2: Procedimiento metodológico para el alineamiento de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional (resumen)



A continuación se ilustrará mediante estudio de caso, lo esencial del procedimiento metodológico, en la empresa denominada Cumplet. Los **objetivos estratégicos** determinados para la empresa Cumplet fueron los siguientes:

1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.

Los *valores* de la empresa Cumpelet son: compromiso, honradez y cooperación. Las *competencias organizacionales* que conforman la empresa Cumpelet son:

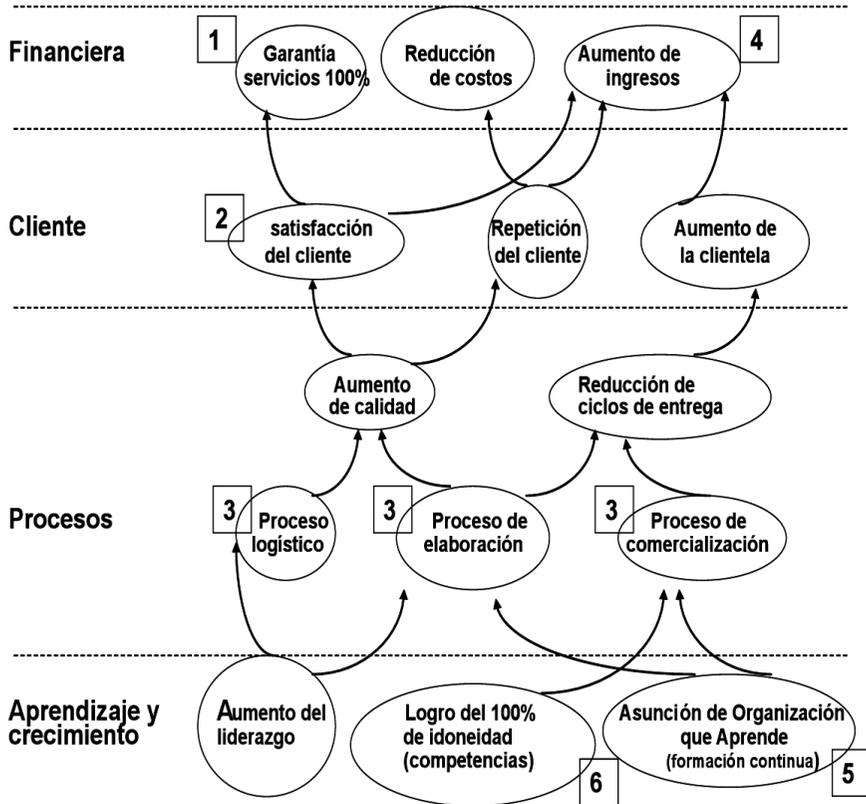
- Alta preparación técnica de sus recursos humanos.
- Elevado compromiso con la institución.
- Honradez en su gente.
- Cooperación entre los integrantes.

La Tabla 4 expresa la relación de la misión y estrategia con los valores de la referida empresa y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de la empresa Cumpelet.

Tabla 4: Relación de la misión con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de Cumpelet

Objetivos estratégicos	Misión de la Empresa Cumpelet		
	Ofrecer un servicio de instalación y mantenimiento de microordenadores personales, con seguridad, rapidez y satisfacción de clientes, que sea referente de excelencia en la región.		
	<p style="text-align: center;">Valores</p> Compromiso Honradez Cooperación		
1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	X	X	
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	X	X	
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.	X		X
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.	X	X	
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.	X		X
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	X	X	X

Figura 3: Mapa estratégico destacando enumerados los objetivos estratégicos en sus nexos causales



En la Figura 3 queda planteado el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Cumpelet. La Tabla 5 consigna la derivación de los indicadores y metas de los objetivos estratégicos.

Tabla 5: Objetivos, indicadores y metas en la empresa Cumpelet

OBJETIVOS hasta 2009	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				07	08	09
1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	Coeficiente de asistencia.	Cantidad de clientes asistidos/ Cantidad de solicitudes de servicios.	100%	70	90	100
				80	90	100
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	Coeficiente de satisfacción del cliente.	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes asistidos.	100%	80	90	100
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.	Ciclo logístico.	S Tiempos invertidos en responder cada demanda / Total de demandas.	7 días	14	9	7
	Ciclo de elaboración.	S Tiempos Invertidos en las instalaciones/ Total de instalaciones.	15 días	21	17	15
	Ciclo de Servicios.	S Tiempos invertidos en los servicios / Total de servicios comercializados.	5 días	12	9	5

OBJETIVOS hasta 2009	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				07	08	09
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.	Coefficiente de captación financiera.	Cantidad de pagos recibidos/ Cantidad de clientes asistidos.	100%	90	95	100
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.	Coefficiente de formación continua	Cantidad de trabajadores recibiendo acciones formativas/ Cantidad total de trabajadores.	100%	50	80	100
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	Coefficiente de idoneidad demostrada.	Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos / Cantidad total de trabajadores.	100%	60	85	100
	Coefficiente de satisfacción laboral.	Cantidad de trabajadores que expresan satisfacción con su trabajo/ Cantidad total de trabajadores.	90%	70	80	90

A continuación, reflejado en la Tabla 6, el sistema de evaluación del desempeño diseñado, para uno de los cargos de trabajo de la entidad laboral de servicio que se ha tomado como referencia. En ese cargo o puesto de trabajo se ubicaba la mayoría de los empleados de la empresa Cumpelet, devenidos empleados directos, dado su vínculo directo en la creación del plusvalor o el valor agregado.

Nótese cómo las siete (7) competencias laborales de ese cargo de trabajo, determinadas por el Comité de expertos o de competencias, responden a los seis (6) objetivos estratégicos trazados para Cumpelet, en tanto implican comportamientos o “*conductas estratégicas*” asociadas al logro de los mismos. Los niveles o grados (0-10) en que se manifiestan esas competencias, son las distintas pautas de conducta o dimensiones, significando indicadores de medición, operativización o aterrizaje de cada una de las competencias laborales. El diseño de esas dimensiones va *in crescendo*, para establecer los necesarios rangos del desempeño, desde Insatisfactorio o no idoneidad extrema (0-2), pasando a Idóneo (7-8, con “*desempeño laboral adecuado*”) y hasta Competente (9-10, con “*desempeño laboral superior*”), ubicados estos dos nominadores del desempeño individual en las puntuaciones de Muy bueno y Excelente respectivamente.

Tabla 6: Sistema de evaluación del desempeño individual por competencias laborales para el puesto de técnico en servicio a PC

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES					
Empleado:					
Empresa:					
Departamento:					
Cargo o Puesto:					
Categoría ocupacional:					
Grupo escala:					
Misión del cargo:					
Periodo de la evaluación:					
Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
1. Competencia en calidad: poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	Algunos errores y pone poco cuidado.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión alguna.	

2. Competencia en cantidad: poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.				
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Incapaz de concluir las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo.	Siempre sus resultados están por encima de lo normal.	Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento.
3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo.				
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar.	No comprende algunos de los contenidos del cargo.	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo.	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo.	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto grado de habilidad.
4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas.	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas.

5. Competencia en liderazgo: posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapacidad de influir en los otros.	Apenas guía o influye en otras personas.	Puede dirigir y orientar a las personas bajo su gestión.	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión.	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral.	
6. Competencia en cooperación: manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No colabora con las personas en el trabajo.	De manera ocasional coopera con las personas.	Cooperativo casi siempre.	Coopera y es solícito por encima de la media.	En extremo cooperativo y solícito con las personas.	
7. Competencia de compromiso: orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No tiene sentido de compromiso con la institución.	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos.	Tiene sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	Muy buen sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	En extremo comprometido con la institución y sus directivos.	

<p>Resumen de puntuaciones. La puntuación general del empleado es: _____</p>					
Por debajo de 20 (Insatisfactoria)	20 - 29 (Pobre)	30 - 49 (Buena)	50 - 59 (Muy buena)	60 - 70 (Excelente)	
<ul style="list-style-type: none"> · Puntos fuertes: · Áreas en que debe mejorar: · Necesidades de formación y desarrollo: · Conclusiones o comentarios finales: · Opinión del empleado evaluado: 					
Firma del empleado:	De acuerdo:	En desacuerdo:	Apela:	No apela:	Fecha:
Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha:	Nombre, cargo y firma del evaluador:	Fecha:	Nombre, cargo y firma del evaluador:	Fecha:

Tabla 7: Fragmento de sistema de evaluación recurriendo a ponderación de las competencias laborales

Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	P * G = Pd
Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar.	No comprende algunos de los contenidos del cargo.	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo.	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo.	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto grado de habilidad.	2 * 8 = 16
4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	P * G = Pd
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas.	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	5 * 9 = 45

Ocurre en muchas ocasiones que las competencias varían en importancia o impacto respecto a la misión (no son lineales), es decir, poseen distintas ponderaciones, que la vida práctica impone (obsérvese ese comportamiento en el fragmento que revela la Tabla 7). Ello se supera si se considerara un factor de ponderación (P) que multiplicado por el grado (G) posibilite una puntuación diferenciada (Pd) para cada competencia, y en correspondencia una puntuación diferenciada total (Pdt) que resultaría de la sumatoria (\sum) de esas puntuaciones, teniéndose entonces:

$$Pd = P * G$$

$$Pdt = \sum Pd$$

Y por supuesto, se modificaría la escala clasificatoria de las puntuaciones que se reflejó en la Tabla 6, rompiendo así la estructura escalar 0 – 70 utilizada. La denominada puntuación diferenciada total o Pdt, bien podría asumir una escala 0 – 150, 0 – 200 o 0 – 280, para aludir a cualquier monto, dependiendo de las ponderaciones por las cuales convencionalmente opte el Comité de competencias (y no olvidar que el *Delphi* por rondas que se aplicó posibilitaba ponderaciones, solicitadas en su tercera ronda). Será la práctica la que indique los rangos cuantitativos a los cuales corresponderán los rangos cualitativos de Insatisfactorio, Pobre, Bueno, etc., y que definitivamente configurarán los expertos de la empresa.

Debe considerarse bien la necesidad de utilizar escalas cuantitativas, sin que esto signifique simplificar o reducir la necesaria complejidad que implica la evaluación del desempeño, tanto en su vertiente individual como organizacional, que habrá de considerarse como un todo integral u holístico, o como unidad dialéctica.

La necesidad de usar escalas cuantitativas (ordinales) no relega para nada aquí a los análisis cualitativos; contrariamente, contribuye a precisarlos más y justamente en su contexto empresarial u organizacional, a lo cual obliga el CMI utilizado, precisando que en el diseño del sistema de evaluación individual por competencias laborales, se tenga presente su correspondencia con objetivos, indicadores y metas, como se reflejó antes en la Tabla 5.

No hay que forzar la introducción de escalas cuantitativas, reflejos de lo cualitativo; pero se impondrán ante el avance de la medición de los intangibles. Como bien plantearon los creadores del CMI: lo que no se mide, no se gestiona: "...si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" (Kaplan & Norton, 1997). Pero esa medición no tiene que ver con la medición en la física clásica o el positivismo, que ha sido la predominante. Es relevante considerar en perspectiva holística la dialéctica de la evaluación del desempeño individual en su nexos con la evaluación estratégica organizacional, y así lo hace el procedimiento metodológico que se ha presentado.

CONCLUSIONES

La práctica empresarial mundial de esta contemporaneidad ha verificado la ruptura o inexistencia de vínculos entre la GRH, la estrategia e indicadores de gestión organizacional. Esa ruptura no ha posibilitado que el desempeño individual tribute adecuadamente al desempeño estratégico organizacional, limitando o frenando a la productividad del trabajo. Es problema actual que la evaluación del desempeño individual sea opuesta (*versus*) a la evaluación estratégica, en tanto no están alineadas, integradas, o en correspondencia. Investigaciones realizadas en los últimos años posibilitaron apreciar la superación de esa ruptura mediante el diseño de un procedimiento metodológico, implicando que la evaluación del desempeño individual (conteniendo conductas estratégicas), se manifieste alineada a la evaluación organizacional estratégica, posibilitando aumento de productividad.

El procedimiento metodológico presentado partió de la asunción de una definición de competencia laboral, asumida en las NC 3000-3002: 2007. El proceso se inicia con la planificación estratégica empresarial, una vez decidida la dirección estratégica: habiéndose definido al menos la misión y los objetivos estratégicos. Con posterioridad se hacen los rediseños necesarios de los procesos de trabajo, para reajustar correspondencia de los mismos con la misión y objetivos estratégicos. Y atendiendo a los distintos procesos de trabajo reajustados o rediseñados se lleva a efectos el "Análisis y diseño de puestos", con la salida que es el descriptor o calificador de cargo,

al cual se le adjuntará el perfil de competencias determinado, sintonizado con los objetivos estratégicos a alcanzar. Y a la vez que se concibe esa planeación, se diseña el control de gestión estratégica, considerando indicadores intangibles especialmente asociados a la productividad.

En el procedimiento metodológico ilustrado tiene relevancia el método utilizado en la determinación de las competencias laborales, por cuanto se exige de un conjunto de expertos que haya vivido el cargo en cuestión y posean dominio de la actual misión y objetivos estratégicos de la organización laboral. Ese método es el *Delphi* por rondas ponderado, aplicado al Comité de competencias que habrá de conformarse según el aludido procedimiento.

La recurrencia a escalas cuantitativas no ha implicado en esta experiencia desestimar análisis cualitativos, ni simplificar la complejidad comprendida por la evaluación del desempeño como unidad o conjunto, que es como se manifiesta en verdad en la práctica empresarial contemporánea. Esas escalas posibilitan la precisión del análisis cualitativo en contexto, al establecer correspondencia con objetivos, indicadores y metas que exige el CMI para controlar y evaluar el desempeño estratégico organizacional, ubicando a la evaluación del desempeño individual justamente en el contexto empresarial u organizacional.

El procedimiento metodológico que se ha presentado deberá ser aprehendido desde la perspectiva holística que refleja su entramado o complejidad, en su dialéctica de evaluación individual en su nexo con la evaluación estratégica organizacional. Manifestado ese nexo al implicar el alineamiento, integración o correspondencia, mediante las “conductas estratégicas” que llegan a establecerse en las competencias laborales en aras de la solución del problema planteado. A través del procedimiento presentado, la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño organizacional en su devenir se expresan como unidad.

REFERENCIAS

- BCG y WFPMA. (2010). *Creating people advantage 2010 (How companies can adapt their HR practices for volatile times)*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
- BCG y WFPMA. (2008). *Creating people advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo)*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
- Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P. (2007). *The handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010a). Nexos de las competencias laborales en la empresa: determinación, alineamiento estratégico y control de su gestión. *Memorias*. Trabajo presentado en la 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, celebrada en el Palacio de las Convenciones de La Habana, del 29 de noviembre al 3 de diciembre de 2010. Editorial CUJAE: La Habana.
- Cuesta, A. (2010b). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuesta, A. (2001). O uso do metodo Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista Administração (RAUSP)*, 36(2), 25-32.
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Revista de Gestión de la Universidad de Sao Paulo*, 17(4), 421-436.
- De Miguel, M. (2007). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas). La Habana, CUJAE.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Shuller, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos (preparando profesionales para el siglo XXI)*. Madrid: McGraw-Hill.

- Hernández, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas). La Habana, CUJAE.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: CUJAE.
- NC 3000. 2007. *Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu
- NC 3001. 2007. *Norma Cubana NC 3001: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu
- NC 3002. 2007. *Norma Cubana NC 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu
- Nogueira, D., Medina, A. y Nogueira, C. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista Administração (RAUSP)*, 44(3), 222-235.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010* (Edición del Vigésimo Aniversario). Madrid: Mundi-Prensa.
- Ramos, J. (2009). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: CUJAE.

- Soltura, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: CUJAE.
- Valencia, M. (2010). *Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PYMES del sector cárnico de la ciudad de Cali* (Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: CUJAE.
- Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial

María de Fátima León / leonfati@ula.ve
Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

María Virginia Baptista / maria.baptista@ula.ve
Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

Hernán Contreras / hcontreras@ceo-consultores.com
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas, Venezuela

Recibido: 8 de agosto de 2011
Aceptado: 30 de abril de 2012

RESUMEN:

Ante una realidad caracterizada por los problemas sociales y ambientales no resueltos, es común observar el comportamiento de las empresas en función de su contribución en la solución o tratamiento de estos problemas. Muchas de estas iniciativas son ejemplos de innovaciones sociales que proponen productos nuevos, procesos y relaciones para beneficiar a los grupos más desfavorecidos en temas como seguridad, salud, educación y ambiente, entre otros. En este sentido, esta investigación documental aborda el papel de la innovación social en el marco de la responsabilidad social empresarial para lo cual se realiza un recorrido teórico por el tema de la innovación, innovación social y Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo, a través del tamiz de lo que se puede considerar innovación social se plantean algunos ejemplos de empresas venezolanas que con un enfoque socialmente responsable se encaminan hacia la madurez hacia una empresa socialmente ética.

Palabras clave: innovación, innovación social, responsabilidad social empresarial

ABSTRACT:

Faced with a reality characterized by unsolved social and environmental problems, it is common to observe the behavior of firms in terms of its contribution in the resolution or treatment of these problems. Many of these initiatives are examples

of social innovations offering new products, processes and relationships in terms of benefiting the most disadvantaged groups in areas such as safety, health, education, environment, among others. In this sense, this documentary research examines the role of social innovation in the context of corporate social responsibility, through a review of theoretical topic of innovation, social innovation and corporate social responsibility. Also, through the filter of what can be considered social innovation, raises some examples of Venezuelan companies with socially responsible approaches moving toward maturity in a socially ethical enterprise.

Keywords: innovation, social innovation, corporate social responsibility, value proposition

INTRODUCCIÓN

En entornos cada vez más complejos donde prevalecen problemas económicos, sociales y ambientales que obstaculizan el desarrollo de las sociedades, el sector empresarial se enfrenta a grandes retos en función de la contribución que debe ofrecer a las localidades donde se asientan. En este sentido, cobra importancia la innovación empresarial, no sólo la relativa a la generación de productos, servicios y procesos que logren mayores cuotas de mercado y rentabilidad. En esta realidad, el enfoque social es esencial y la innovación empresarial debe trascender lo meramente económico y apostar por su contribución con el desarrollo de las sociedades a través de innovaciones sociales.

En otras palabras, la innovación incide en las diversas funciones y procesos organizacionales que marcan ventajas en cuanto a productividad y competitividad, en aspectos que trascienden los objetivos corporativos y que la ubican como una fuerza o variable determinante en el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelve y progresa. Este pensamiento es uno de los elementos claves que impulsa el movimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE).

En este orden de ideas, este artículo, presenta una investigación documental que se desarrolló con el propósito de resaltar la función de la actividad innovadora en responsabilidad social por parte de las organizaciones. Es importante conocer los avances que se han desarrollado a nivel mundial con relación al tema de la innovación y de esta en función de la responsabilidad social de las empresas. Uno

de los intereses principales de la investigación ha sido conocer las experiencias de innovación socialmente responsables que existen en Venezuela. En este contexto, se parte de las coincidencias entre los autores en función de lo que debe considerarse como innovación social y a través de este tamiz se muestran algunos ejemplos de acciones empresariales que apuestan en este sentido.

INNOVACIÓN: DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, servicio, proceso o método de comercialización u organizativo reflejado en prácticas internas de la empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores (OCDE, 2006). Asimismo, el desarrollo de los países está relacionado con la innovación, la cual requiere la participación de diferentes elementos, aspectos que se vinculen en un mismo sistema, tecnología, empresas o instituciones. Se habla entonces de sistemas de innovación que pueden darse en espacios geográficos nacionales, sectoriales, regionales o locales. En este sentido, importantes instituciones internacionales, gobiernos y empresas se preocupan por el fomento de la innovación. La Comisión Europea, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros, han desarrollado estrategias que contribuyen al logro de ambientes innovadores.

Una iniciativa que busca el fomento de la innovación es el *Manual de Oslo*, que surge del acuerdo de los países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2006) y proporciona las directrices para la recopilación, interpretación y aplicación de datos sobre innovación y su relación con el desarrollo económico. Este documento recalca la vinculación entre las empresas e instituciones en el proceso de innovación y la importancia de ésta en los sectores de baja intensidad en investigación y desarrollo, así como en empresas e industrias de escaso contenido tecnológico. Además, menciona algunos tipos de innovación, los cuales pueden ser: de productos, procesos, mercadotecnia u organización.

De igual forma, el Manual reconoce la importancia de los factores no tecnológicos como potenciadores de la capacidad innovadora de las empresas y prioriza en la investigación y el desarrollo como determinantes en los procesos de innovación. Sin embargo, gran parte de ésta proviene del personal calificado, de las relaciones con otras organizaciones y de una estructura organizacional que fomente el aprendizaje y el conocimiento (OCDE, 2006).

Por supuesto, analizar la innovación desde el contexto de la práctica de países europeos tiene sus dificultades de aplicación en nuestros países en vías de desarrollo, por lo cual, se realizaron adaptaciones que hicieran más práctica y útil la recopilación e interpretación de la innovación en los países menos avanzados. Surge así el *Manual de Bogotá*. Este manual nace de la iniciativa de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2001). En agosto de 2000 se presentó el proyecto de “Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina”, el cual contó con el apoyo financiero de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Su cometido se fundamenta en favorecer la realización de estudios sobre los procesos de innovación tecnológica en la región y a incrementar las capacidades de los países de América Latina para la construcción de indicadores de innovación que resulten comparables entre sí y con los producidos globalmente. En marzo de 2001 se publica el *Manual de Bogotá* que recoge las conclusiones más importantes de la discusión realizada sobre innovación en la región.

En el *Manual de Bogotá* se reseñan algunos factores que pueden afectar la innovación en los países en desarrollo, entre los cuales se destacan los económicos (riesgos, costos, falta de fuentes de financiamiento), empresariales (información sobre tecnología, falta de potencial innovador, resistencia al cambio, deficiencia en la consecución de servicios externos) y otros factores, como la falta de oportunidad tecnológica y de infraestructura, la debilidad en los derechos de propiedad, el marco legal y tributación, la poca o nula necesidad de innovar y la escasa respuesta de los clientes a los nuevos procesos y productos.

Por otro lado, debe tomarse en cuenta la rápida obsolescencia de los procesos y productos, así como la creciente complejidad

tecnológica, con lo cual cobra aún más sentido la cooperación entre organizaciones a través de redes o sistemas de innovación. La empresa, para aprovechar el potencial innovador, debe, por un lado, revisar las debilidades y fortalezas propias (formación de sus empleados, sistemas de control de calidad, nuevas tecnologías de información, herramientas estadísticas, redes o sistemas de innovación) y, por otro, conocer las necesidades, tanto de sus consumidores como de las comunidades donde se desarrollan.

DE INNOVACIÓN TRADICIONAL A INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación tecnológica, en su sentido más amplio, incluye cambios e innovaciones sociales, e incluso, según Alburquerque (2003), en muchas ocasiones, la competitividad no se logra por la adquisición de nuevas máquinas o tecnología, sino por los cambios sociales y culturales que se producen en la organización. Los cambios sociales dan lugar a redes de comunicación que aúnan esfuerzos y sinergias para aumentar la calidad de prestaciones producto de los incrementos en la productividad; dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes; y satisfacer continuamente los cambios en las necesidades de la demanda. En palabras de Llano (2004):

La idea de empresa debe entenderse como esencialmente ligada a la emergencia de lo nuevo. No es preciso insistir en que esta orientación hacia la novedad no consiste en la mera aplicación de las “nuevas tecnologías”, porque en la medida en que están disponibles ya no son nuevas. La innovación más característica de las corporaciones empresariales no se refiere tanto a la técnica como al comportamiento humano. La técnica está regida por reglas. En cambio, lo nuevo en la conducta del hombre nunca se agota en el uso de unas reglas ya dadas, sino que se extiende al descubrimiento de normas nuevas y, sobre todo, a ese amplio territorio del trabajo humano en el que no rigen los esquemas abstractos y estereotipados, sino que el acierto viene dado por el ejercicio creativo de la inteligencia y la capacidad de decisión, lo cual requiere estudio, reflexión, diálogo, imaginación, espontaneidad, iniciativa, prudencia, agilidad de decisión, juventud interior.

En sintonía con lo expuesto, además de la innovación tradicional¹ se puede también hablar de innovación social, la cual para Phills, Deiglmeier y Miller (2008), es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares. Una innovación social puede ser un producto, proceso de producción o la tecnología, como la innovación en general. También puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos. Una innovación es verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el valor social, es decir, beneficios para la sociedad (o reducción de costos para la sociedad), en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero).

Según estos autores, dada la complejidad de los problemas sociales, el carácter social lo detentan tanto el gobierno, como las organizaciones no gubernamentales, lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones sin fines de lucro y el gobierno necesitan aprender de la gestión empresarial; el gobierno y las empresas necesitan de la experiencia en problemas sociales que poseen las organizaciones sin fines de lucro; y las empresas y las organizaciones sin fines de lucro necesitan acercarse a los gobiernos para contribuir en la creación de políticas públicas. Estas alianzas son básicas para generar innovaciones sociales e inversiones socialmente responsables, que incluso puedan llegar a ser rentables. Asimismo, aunque pueda existir un debate sobre el carácter social de las innovaciones, hay consenso sobre lo que constituye una necesidad social y la importancia de los objetivos sociales, es decir, la preservación del medio ambiente, la mejoría de salud, la educación y la justicia, entre otros.

¹ Si se considera el contexto del *Manual de Bogotá*, podría analizarse la innovación tradicional a través del tamiz de indicadores relacionados con la investigación y desarrollo (proyectos, empleo inversión y resultados), esfuerzos de innovación (tecnología incorporada y no incorporada al capital), capacitación, modernización organizacional, diseño (productos, procesos, ingeniería de procesos), comercialización (distribución, mercadeo) y resultados de innovación (innovaciones de producto por grado de novedad, de proceso por grado de complejidad, organizacionales, comercialización, relación de la innovación e inversión, impacto económico, entre otros (RYCTY, 2001).

Para los expertos del Future Trends Forum (citado por la Fundación de la Innovación Bankinter, 2009), existen factores de éxito que contribuyen a la innovación social, los cuales están determinados por: a) la innovación planificada y aplicada a los modelos de negocio y productos; b) la habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más eficaz que los gobiernos, los problemas sociales y medioambientales; c) la innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación; y d) la responsabilidad de la tecnología (comunicaciones, internet) para facilitar la innovación colaborativa.

De igual forma, consideran el desempeño de la innovación en diferentes aspectos: la disminución de la pobreza (emprendedores sociales y negocios inclusivos), la preservación del medioambiente (tecnologías limpias, escalabilidad de la innovación ambiental y crear conciencia ambiental), la cohesión social (inserción laboral de grupos excluidos, la mujer en el mercado de trabajo, cohesión internauta) y la cooperación y los modelos de negocios innovadores que apuesten a la salud y la educación. Plantean que el

futuro de la innovación social está en empresas capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos para aumentar el nivel de vida de los más desfavorecidos. Se espera que estas organizaciones sostenibles con una clara vocación social encuentren el camino hacia la resolución de los retos del siglo XXI. (Fundación de la Innovación Bankinter, 2009:9)

Para la Comisión Europea (2011^a), la innovación social, en su forma más básica, se relaciona con nuevos procesos (formas de organización y relaciones) y resultados que respondan a las demandas sociales de los grupos más vulnerables no atendidos por las instituciones públicas o el mercado. Un siguiente nivel de evolución de la innovación social, dispararía la frontera entre lo económico y lo social pues lo social se convierte en una oportunidad para generar valor. La innovación es vista como un proceso que debe enfrentar a los retos de la sociedad a través de nuevas formas de relaciones entre los actores sociales. Los principales problemas mundiales, como por ejemplo, el cambio

climático, el envejecimiento, la migración, el género y la salud, entre otros, son de naturaleza tanto económica como social (no sólo temas de política social, sino también parte integral del desarrollo económico). Otro argumento es que la innovación en el sector social genera productividad y valor económico para la sociedad en su conjunto (bienestar más allá del PIB).

Idealmente, la innovación social en su nivel máximo de desarrollo, llevaría la reforma de la sociedad a un espacio más participativo de empoderamiento, aprendizaje y bienestar. A este nivel, la dimensión social de la innovación se refiere a los cambios en las actitudes, los valores fundamentales, las estrategias, las políticas, las estructuras organizativas y los procesos, los sistemas de entrega y servicios, los métodos y las formas de trabajo, las responsabilidades y las tareas de las instituciones y los vínculos entre ellos y los diferentes participantes, aspectos y variables. Además, la relevancia de la innovación social para la Comunidad Europea (2011^b), se puede observar en la iniciativa “Unión por la Innovación” la cual tiene como objetivo reforzar la capacidad de las empresas para enfrentar los retos sociales mediante la innovación.

Para Harris y Albury (2009), la innovación social es la inspirada por el bien social y público y el deseo de conocer las necesidades sociales mal servidas u obviadas por el mercado o el estado. La innovación social puede tener lugar dentro o fuera de los servicios públicos, puede ser desarrollada por el sector público, privado o de terceros y necesariamente debe abordar los principales desafíos sociales.

La innovación social puede también ser vista como una iniciativa empresarial centrada en objetivos sociales, productos de calidad, nuevos métodos de organización y/o de producción, gobernabilidad, nuevas relaciones de mercado y nuevas formas jurídicas (Westall, 2007). De acuerdo con NESTA (2008), la innovación plantea nuevos productos, servicios o modelos para cumplir con necesidades básicas insatisfechas. Puede ser transmitida a través de una profesión o sector (educación o salud) o geográficamente de un lugar a otro.

En esta misma línea de pensamiento, para la OCDE (2010), la innovación social busca respuestas nuevas a los problemas sociales a través de la identificación y entrega de productos o servicios nuevos que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades; la

identificación e implementación de nuevos procesos de integración laboral de mercado, nuevas competencias, nuevos puestos de trabajo y nuevas formas de participación. Se trata del bienestar de los individuos, las comunidades, los consumidores y los productores. Se trata de satisfacer las necesidades no provistas por el mercado. La innovación social apuesta por el bienestar de los individuos y la comunidad a través del empleo, el consumo o la participación; en resumen, proporcionar soluciones a los problemas individuales y comunitarios.

En esencia, la innovación no puede considerarse exclusivamente un mecanismo económico o un proceso técnico, pues antes es un fenómeno social a través del cual se expresan las necesidades, la creatividad, la historia, la cultura, la educación, la organización política institucional y económica de una sociedad. Más aún, si consideramos la realidad de los países en vías de desarrollo, es un hecho que existen graves problemas sociales reflejados en los flagelos de la pobreza y desigualdad. No ha sido posible para la mayoría de los gobiernos erradicar estos problemas y las empresas han asumido de alguna forma su resolución². En otras palabras, las deficiencias de su entorno en relación a aspectos como pobreza, infraestructura, salud, educación, vialidad y seguridad, entre otros, puede a la larga ver afectada su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo.

A tenor con lo anterior, es entonces estratégico para su gestión, contribuir con el desarrollo de sus entornos, pues no hacerlo tiene implicaciones negativas para su sostenimiento en el mercado. En concordancia con esta idea, la Comisión Europea (1995) plantea en su *Libro Verde* de la innovación, que ante los problemas de una sociedad, la innovación puede ser una opción para mejorar la calidad de vida de las comunidades a cualquier nivel: salud, seguridad, transporte, comunicaciones, seguridad en del trabajo y medio ambiente, entre muchos otros beneficios que puede proveer.

² En Latinoamérica y el Caribe, la inversión social de la empresa, en muchas ocasiones, sustituye el papel que por naturaleza corresponde a los gobiernos. El predominio de la pobreza en América Latina ha llevado a las empresas a través de la inversión social privada, a reemplazar lo que los estados no pueden hacer. Es precisamente la pobreza, uno de los factores impulsores de RSE en la región (Langlois, 2010).

De las visiones antes expuestas, se extraen algunos criterios que pueden considerarse como características de una innovación con carácter social y que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Características de la innovación con carácter social

Propuesta	Características
Albuquerque (2003)	Aumentar la calidad de prestaciones, producto de los incrementos en la productividad; dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes; satisfacer los cambios en las necesidades de la demanda.
Comunidad Europea (2011 ^a)	Proceso y resultados que respondan a las demandas sociales de los grupos más vulnerables no atendidos por las instituciones públicas o el mercado. Imbricación de lo económico y social. Proceso participativo de empoderamiento, aprendizaje y bienestar; implica cambios en las actitudes, valores fundamentales, estrategias, políticas, estructuras organizativas y procesos, sistemas de entrega y servicios, métodos y formas de trabajo, responsabilidades y tareas de las instituciones y los vínculos entre los diferentes actores
Comisión Europea (1995)	Calidad de vida de las comunidades a cualquier nivel, salud, seguridad, transporte, comunicaciones, seguridad en del trabajo y medio ambiente, entre muchos otros beneficios
Phills, Deiglmeier y Miller (2008)	Mejora de productos, procesos de producción, tecnologías, ideas, legislaciones, movimiento social, una intervención en la comunidad, o alguna combinación. Solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y el valor creado se acumula principalmente en la sociedad (beneficios o reducción de costos). Intervienen gobiernos y organizaciones con o sin fines del lucro.
Future Trends Forum (Fundación de la Innovación Bankimer, 2010)	a) la innovación planificada y aplicada a los modelos de negocio y productos; b) la habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más efectiva que los gobiernos, los problemas sociales y medioambientales; c) la innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación; y d) la función de la tecnología (comunicaciones, Internet) para facilitar la innovación colaborativa

Propuesta	Características
Harris y Albury (2009)	La innovación social está orientada por el bien social, público y necesidades sociales mal servidas u obviadas por el mercado o el estado y provista por el sector público, privado o de terceros y necesariamente deben abordar los principales desafíos sociales.
Westall (2007)	Centrada en objetivos sociales, productos de calidad, nuevos métodos de organización y/o de producción, gobernabilidad, nuevas relaciones de mercado y nuevas formas jurídicas
NESTA (2008)	Nuevos productos, servicios o modelos para cumplir con necesidades básicas insatisfechas. Puede ser transmitida a través de una profesión o sector (educación o salud) o geográficamente de un lugar a otro.
OCDE (2010)	Satisfacer problemas sociales no provistas por el mercado a través de productos y servicios, procesos de integración laboral y formas de participación. Se trata del bienestar de individuos, comunidades, consumidores y productores

Fuente: elaboración propia sobre la base de lo propuesto por los autores citados.

Como se observa, los estudiosos coinciden en la mayoría de los aspectos que involucra una innovación social, quedando claro el consenso en cuanto a la atención de las necesidades sociales y ambientales no cubiertas por gobierno o el mercado y su contribución a mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables. Se trata de innovaciones que solucionan problemas sociales de forma novedosa, eficaz, eficiente, sostenible, participativa e incluso, cocreativa, lo cual está en sintonía con la filosofía del deber-ser socialmente responsable. Sin embargo, también se observa en estos enfoques posturas opuestas. En un extremo, los que consideran que sólo es innovación social aquella que plantea únicamente beneficios para la sociedad y excluye el beneficio económico para la empresa. En el otro extremo, están las posturas que plantean la generación de valor económico tanto para la sociedad como para el productor. En medio, los planteamientos que ven a la innovación social como un proceso de evolución o que simplemente consideran que no hay problema social que no implique un valor económico.

De cualquier forma, el valor que aporta el comportamiento socialmente responsable, en este caso de las empresas que generan verdaderas innovaciones sociales, quieran o no, repercutirán en su imagen y reputación y, por tanto, en su posicionamiento en el mercado, es decir, por añadidura, preferencia al momento de la decisión de compra de productos y servicios.

En esencia, resaltan como aspectos reiterativos en estos enfoques, la atención a necesidades sociales de grupos vulnerables que no son eficaz ni eficientemente atendidos por gobiernos o el mercado. Implica la sinergia que puede producirse entre el sector público, el privado y sin fines de lucro. El escenario ideal es producir cambios en valores, actitudes y procesos, entre otros, que contribuyan a un mayor bienestar de individuos, comunidades, consumidores y productores.

Ante la complejidad de los problemas de una sociedad, la innovación puede ser una opción para mejorar la calidad de vida de las comunidades a cualquier nivel: salud, seguridad, transporte, comunicaciones, seguridad en el trabajo y medio ambiente, entre otros.

RSE Y LA FUNCIÓN DE LA INNOVACIÓN

La vinculación entre RSE e innovación implica comprender la naturaleza de la orientación socialmente responsable y cómo se imbrica en este contexto el accionar innovador. En este sentido, se presenta un breve recorrido teórico sobre RSE e iniciativas que apuntan a la innovación como acción socialmente responsable.

RSE, INNOVACIÓN Y SU PROCESO EVOLUTIVO

Existen múltiples conceptos sobre RSE entre los cuales es propicio citar el planteado recientemente por la Comunidad Europea (2011^c:7), como la “responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” que implica como requisito previo el respeto a la ley y los convenios colectivos. En este contexto, la empresa y los grupos de interés deben integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones empresariales con el fin de maximizar la creación de

valor compartido entre estos grupos e identificar, prevenir y atenuar las consecuencias adversas de sus actividades.

Por su parte, Guedez (2006) propone tres dimensiones del concepto. Una definición connotativa que la define como el ejercicio ético y sustentable de la competitividad; otra descriptiva, en la cual RSE es un conjunto de estrategias que permiten identificar y atender, anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos; y una tercera, operativa, que complementa los conceptos anteriores y pone de manifiesto su operacionalización.

En cuanto a los ámbitos de acción de la RSE, la Comisión Europea (2001), en su *Libro Verde* la concibe en dos dimensiones, la que aborda la gestión del recurso humano, la salud y la seguridad del puesto de trabajo, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, recogidos en la dimensión interna; y la referida a las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores y los consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos y desarrollo sostenible, incluidos en la dimensión externa. En esencia, la RSE orienta las acciones empresariales para lograr la protección del entorno natural y contribuir a mejorar la calidad de vida de empleados, sus familias, los clientes y demás grupos; paralelamente se estará contribuyendo con el desarrollo económico de las sociedades.

De igual forma, las organizaciones deben entender que su sostenibilidad y la de su entorno, pasa por considerar no sólo los criterios económicos, sino también los sociales y medioambientales, es decir, considerar el concepto de la triple economía. En este orden de ideas, debe considerarse los resultados a largo plazo (económica), la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa, incluso, la compensación de los daños ocasionados en el pasado (medio ambiente) y el fomento del bienestar de los grupos de interés, como mínimo, afectados en el ámbito en el que actúa (social).

Asimismo, la RSE puede verse como un camino evolutivo, en el cual las empresas se inician con acciones sociales quizás no imbricadas en su gestión estratégica, pero que pueden considerarse pasos adelante en esta orientación. El modelo planteado por Guedez (2008) puede ilustrar esta evolución. Se encuentra en primera instancia

la organización **económicamente responsable**, es decir, se busca garantizar la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, por supuesto, en un ambiente de legalidad. La siguiente etapa es la consideración de la organización como **públicamente responsable**, es decir que tal responsabilidad pueda ser percibida en el desarrollo o prestación de productos y/o servicios de calidad, precio justo, empleos dignos y cumplimiento de la ley, entre otros. Lo que importa en esta etapa es “cuánto gano con lo que hago” y se trata generalmente de filantropía y proyectos de RSE.

La organización **socialmente dispuesta** es la empresa convencida, consciente, que decide hacer algo al respecto y busca orientación a su decisión; deja emerger su conciencia social reconociendo su función dentro de la sociedad y cómo ésta le provee las condiciones necesarias para permanecer y crecer. A este nivel de madurez y conciencia, se generan estrategias sociales que buscan compensar a la sociedad y lo ideal sería que tal forma de pensar emane también de la dirección. En la organización **socialmente competente**, además de la conciencia y decisiones enmarcadas en lo socialmente responsable, cobra importancia la apropiación de competencias, es decir, información, conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores asociados a las exigencias del negocio. La responsabilidad social en sí misma es una competencia que implica capacidad, disposición (creencia, conocimiento y sensibilidad) de los miembros de una organización para orientar su compromiso social. La competitividad de las organizaciones se fundamenta en el desarrollo de las competencias individuales y grupales. Es posible que las competencias individuales no garanticen las competencias organizacionales, pero no obstante, no pueden alcanzarse integralmente si se obvian las competencias de sus participantes. A este nivel lo que importa es “cuánto crezco con lo que hago”, y se materializa a través de programas y estrategias de RSE.

La empresa sigue evolucionando y emerge la organización **socialmente inteligente**, la cual integra la disposición, la competencia y además, es capaz de institucionalizar estructuralmente en la empresa, a través de un trabajo en equipo, su responsabilidad social (misión, visión, procedimientos, programas de información, formación, cultura, iniciativas, políticas de rendición y balance social). No

se desgasta en lograr el equilibrio, sino en ampliar la capacidad de equilibrar, no importa las condiciones y coyunturas del sistema en el cual se inserta la organización. Por último, con la mayor conciencia social está la organización **socialmente ética**, es decir una empresa cuya responsabilidad económica es reconocida públicamente por el cumplimiento de estándares de calidad, muestra disposición, capacidad, inteligencia organizacional y que considera al ser humano como el eje central del sistema; se fundamenta en el respeto a los derechos humanos, el fomento del capital social y de la sostenibilidad. Ahora, lo que importa es “cuánto apporto con lo que hago”, e implica entonces a la RSE como modelo de gestión.

Sin duda, todos estos cambios evolutivos implican una clara orientación innovadora, en la cual el talante social asume un papel protagónico. En las diferentes etapas, tiene una función protagónica en el accionar socialmente responsable, una especial forma de innovación: la innovación social.

Para Llano (2004), “el nombre actual de responsabilidad social es innovación” como la única forma de cumplir la misión, ser competente y competitivo y este cometido se logra a través del ejercicio de la inteligencia, buscando formas de pensar abiertas, es decir, “desmarcarse de los principios vigentes y pensar desde la misma realidad con actitudes inconformistas y radicales” (por supuesto sin caer en la anarquía). El esfuerzo creativo requiere espontaneidad y capacidad de prever el orden de lo nuevo y adaptarse a los cambios, en este caso, adaptarse creativamente orientando las innovaciones sociales en un marco de RSE. Es tal la importancia de la innovación en el marco de la RSE, que importantes organismos internacionales dedican esfuerzos a impulsar esta actividad. A continuación se reseñan algunas de estas iniciativas.

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE RSE RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN

La importancia otorgada actualmente a la RSE, se debe, en parte, a la atención y esfuerzo ofrecido por los organismos internacionales reconocidos. En este sentido, se detallan:

Comunidad europea. Desde el marco de la comunidad, se tienen diferentes iniciativas. Se puede citar el *Libro Verde de la Comisión*

Europea (2001), en el cual se plantea la necesidad de innovaciones tecnológicas que conlleven la disminución del consumo de recursos, la minimización de la producción de desechos y emisión de agentes contaminantes, para evitar así, el daño al entorno natural y los gastos de descontaminación. En la sección dedicada a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, plantea lo ventajoso de reducir los gastos energéticos, a la vez que se cuida el ambiente y mejora la rentabilidad y competitividad. Las empresas deben ser responsables de la contaminación de los espacios y recursos naturales, pero además, esta responsabilidad debe ser enmarcada en todas las actividades de la cadena de producción y consumo.

En otras palabras, la responsabilidad debe ser planteada en colaboración de sus socios comerciales, proveedores, distribuidores y comunidad, orientando las inversiones en investigación y desarrollo que fomenten la invención e innovación de productos, servicios y procesos que permitan una producción limpia que favorezca a la empresa, comunidad y el ambiente. Incluso, se plantea la pertinencia de que las grandes empresas faciliten la expansión de pequeñas empresas innovadoras que luego, a través del intercambio comercial, contribuirán con la cadena de valor de la empresa que la fomenta, en una relación de ganar-ganar. Desde el punto de vista de los consumidores, éstos exigen productos socialmente responsables que no perjudiquen el ambiente, lo que amerita cambios en el diseño de productos y servicios, así como de sus procesos de producción.

Asimismo, la Comisión Europea (2011^b) plantea otras iniciativas tales como el “Estado de la Unión por la Innovación 2011”. Esta resalta la apuesta por la innovación social como elemento clave en la solución de problemas claves de la región y “Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union”, que promueve que la sociedad civil y los empresarios sociales participen creativamente con iniciativas dirigidas a los grupos vulnerables y respondan a las crecientes necesidades sociales no suplidas por el mercado o los gobiernos. Estas iniciativas contribuyen a través de la innovación, particularmente social, al campo de la responsabilidad social.

Pacto mundial. Propuesto en 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, y firmado en el Foro Económico Mundial (Suiza) entre el empresariado mundial y las Naciones Unidas,

está basado en el cumplimiento de diez principios que deberían adoptar las empresas y que posteriormente han sido retomados por otras iniciativas. Los mencionados principios incluyen aspectos de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, ante lo cual las empresas deben: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos, apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación, favorecer la adopción del enfoque de prevención frente a las necesidades medioambientales, fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (Red del Pacto Mundial, <http://www.pactomundial.org>).

Según el pacto, las empresas deben considerar que el daño causado al ambiente conlleva el deterioro de la imagen de la empresa, lo cual es mucho más caro que las posibles inversiones para evitar el daño al ambiente.

Naciones Unidas, Agenda 21. En el contexto del Pacto Mundial nace la Agenda 21, la cual comparte y expone claramente la necesidad de innovación en el fortalecimiento del comercio, la industria, incluyendo las empresas transnacionales, que deben buscar mayor eficiencia a través de procesos de producción, estrategias preventivas, tecnologías y procedimientos de producción limpia (en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto) a los efectos de reducir o evitar desechos que perjudiquen el medio ambiente y fomentar así el desarrollo sostenible. Las innovaciones tecnológicas, el desarrollo, las aplicaciones, la transferencia de tecnologías y los aspectos más generales de la asociación y la cooperación son cuestiones que en gran medida incumben al comercio y la industria. La Agenda 21 propone dos programas en este sentido: uno dirigido al fomento de la producción limpia que utilice la innovación en tecnología y gestión de recursos de manera eficaz, minimizando desperdicios perjudiciales para el ser humano y el ambiente y fabricando productos que puedan

ser reciclados; así como también, un programa dirigido al fomento de la responsabilidad social (Organización de las Naciones Unidas, <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/agenda21sptoc.htm>).

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2001). La RICYT, a través del *Manual de Bogotá*, dedica un apartado a la innovación como proceso social e interactivo y destaca la importancia de establecer canales de comunicación a largo plazo entre la empresa y sus grupos de interés. A su vez, plantea la difusión de innovaciones entre los agentes económicos aprovechando la retroalimentación que permite este intercambio. Las relaciones entre empresas u otros agentes (proveedores, distribuidores, contratistas, instituciones) dan lugar a vínculos de cooperación y confianza que permiten obtener y beneficiarse de información tecnológica y de mercados y detectar oportunidades. Por supuesto, esto tendrá una orientación socialmente responsable, en la medida en que estos vínculos promuevan el desarrollo de iniciativas empresariales locales que a través del apoyo innovador de sus aliados, impulsen el desarrollo regional. Asimismo, la RICYT, aborda el tema medioambiental y propone en el marco de los objetivos asociados a la calidad, los relacionados a las condiciones de trabajo y la disminución del impacto ambiental (indicadores de gestión ambiental: impacto ambiental de las innovaciones de producto, proceso y organizacionales en aguas, atmósfera, suelos, paisaje, consumo de energía y residuos, productos ambientalmente sanos y producción más limpia, entre otros).

Lo planteado hasta ahora permite comprender que el camino hacia una empresa en verdad socialmente responsable, o según Guedez, “socialmente ética”, es un proceso evolutivo que implica varias etapas. Por supuesto, el ideal es que la RSE debe ser más que filantropía o iniciativas sociales o de mercadeo aisladas de la gestión estratégica de la empresa, pero si se consideran las etapas más tempranas de madurez socialmente responsable de las empresas, es común encontrar acciones de este tipo. Como puede intuirse, la orientación de la RSE está todavía incubándose en el empresariado y de allí el esfuerzo permanente de los organismos internacionales, creación de marcos legales y normativos para estimular y propulsar su cumplimiento. En este sentido,

...expertos del Future Trends Forum coinciden en que todavía queda por definir, estandarizar y compatibilizar el concepto de la RSE y su aplicación. Pese al gran progreso alcanzado en este ámbito, todavía queda mucho camino por recorrer a la hora de asociar las iniciativas socialmente responsables a la estrategia corporativa y de emplear la innovación como medio para desarrollarlas. (Fundación de la innovación Bankinter, 2009: 6)

Al ser un proceso de aprendizaje evolutivo es común que en etapas tempranas existan proyectos o programas de responsabilidad social que disten todavía del deber ser promulgado por la RSE, pero que pueden ser considerados como innovaciones sociales dignas de resaltarse. No obstante, debe reiterarse que el escenario ideal es que estas empresas sigan avanzando para convertirse en una empresa “socialmente ética” que considere al ser humano como eje central del sistema y se fundamente en el respecto a los derechos humanos, fomente el capital social y la sostenibilidad.

EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LA RSE EN VENEZUELA

Tal como se ha mostrado en el recorrido teórico, es posible encontrar diferentes puntos de vista sobre lo que debe considerarse como innovación social. No obstante, para el cometido de este estudio, se considerarán los puntos de convergencia de los autores como criterios para considerar la acción empresarial como socialmente innovadora. Asimismo, no se formulará ningún juicio con respecto a la etapa socialmente responsable en que se encuentre la empresa, pues esto amerita un estudio diferente del aquí planteado que por demás es interesante y pertinente. Visto así, podrán considerarse innovadoras en el marco de la RSE, las acciones que puedan estarse desarrollando en etapas tempranas en la orientación socialmente responsable (filantropía, programas y voluntariado, entre otros).

En el escenario venezolano, son múltiples y de naturaleza variada las iniciativas innovadoras que han resultado de la adopción de criterios socialmente responsables, iniciativas, por demás exitosas, muchas en escenarios de participación y diálogo social. El interés es mostrar casos en diferentes sectores tales como alimentos y bebidas,

banca telecomunicaciones y empresas del Estado. En este sentido, puede considerarse la actividad como innovadora socialmente si responde a una necesidad social o ambiental no cubierta por el gobierno o mercado y contribuye a mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables de forma novedosa, eficiente, sostenible, participativa e incluso, cocreativa³.

Así, en el sector alimentos, es interesante abordar la empresa venezolana más importante del país, Empresas Polar, la cual a través de la Fundación Polar orienta sus actividades a la integración e innovación en prácticas de compromiso social sustentables con sus grupos relacionados. Hace hincapié en la incorporación de novedosas herramientas de gestión, así como en la medición de los avances y progresos, alineados además, con el cumplimiento de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas. Su gestión social busca innovar en tres grandes campos: educación, salud y desarrollo comunitario (<http://www.fundacionempresaspolar.org/#/home>).

Entre otras, podría resaltarse como iniciativas sociales innovadoras, las referidas al “Programa de capacitación para el trabajo y el emprendimiento” y, específicamente, la acción relacionada con la capacitación femenina para el trabajo por medio de formación y apoyo a iniciativas para el desarrollo de competencias y destrezas en las mujeres. Asimismo, es plausible el “Fortalecimiento de Unidades de Gestión Económica Local” que provee asesoría y acciones para el fortalecimiento de cooperativas locales proveedoras de alimentos preparados y adecuación a las mejores prácticas de fabricación (manipulación de alimentos). También, puede considerarse el “Centro Nacional para Pequeños Productores Agropecuarios”, a través del cual se ofrece capacitación para la gestión de sistemas sostenibles de producción agropecuaria y técnicas de campo, pasantías y asistencia, entre otros.

³ Debe aclararse que aún cuando se menciona grandes y medianas empresas del país, de ningún modo se excluye que la pequeña empresa sea proclive a generar innovaciones sociales en sus procesos y en sus relaciones con los grupos de interés. La elección de los casos estudiados responde más a un tema de practicidad por el acceso a la información a través de las páginas Web de estas empresas, que a la consideración de la innovación como exclusiva de este tipo de empresa. Por supuesto, no se desdeña en futuras investigaciones el abordaje de la innovación social de las pequeñas empresas locales.

Se puede mencionar la contribución de Polar a la cadena agro-productiva del cacao, en la que participa la Asociación Civil Chocولات La Flor de Birongo y la Cooperativa Cocobí (sector Los García del municipio Brión, estado Miranda), la cual se encarga de la fermentación del cacao y asegurar así la materia prima que requiere la Asociación Civil La Flor de Birongo. Se encuentra también el apoyo a la Cadena Agroproductiva del Bambú y el apoyo a organizaciones artesanales que aprovechan este recurso y benefician a la comunidad. Agricultores, artesanos y sus familias, se ven beneficiados con la elaboración de chocolates y mermeladas y productos elaborados con bambú que generan ingresos a las familias y progreso a la región. Destacan también, las cadenas agroproductivas del maíz, las cuales concentran el trabajo de familias campesinas del estado Yaracuy que trabajan en pequeñas parcelas, propiciando la creación de cooperativas.

Sin duda, el impacto que representa el abordaje social de la comunidad a través del empoderamiento de la mujer como eje motor de la sociedad y la economía, así como el apoyo al emprendimiento, microempresario y a la agroindustria, requiere de proyectos innovadores cuyos resultados se aprecian en la contribución al desarrollo endógeno de las regiones que impacta, las familias y mejora la calidad de vida. El abordaje de las comunidades lo realizan a través de estudios diagnósticos que orientan las iniciativas que realizan y que retroalimentan su constante acercamiento comunitario. Al generar fuentes de trabajo, mayores ingresos para las familias, productos sustentados en tecnologías limpias, formación, integración e inclusión puede considerarse en general que se trata de innovaciones sociales.

De igual forma, en el sector de alimentos y bebidas se encuentra la Fundación Santa Teresa (C.A. Ron Santa Teresa), cuyas acciones innovadoras desarrollan proyectos auto-sustentables de responsabilidad social para garantizar el crecimiento del municipio Revenga (Aragua) en áreas como seguridad, educación, salud, capacitación para el trabajo, promoción y sensibilización turística y cultura. A través de programas como Visión Revenga, se busca transformar a Revenga en un modelo próspero y con calidad de vida. En este proyecto, los integrantes de comunidad par-

participan para definir el plan estratégico en temas como seguridad, vivienda, turismo, formación para el trabajo y valores. Es relevante también el Proyecto Alcatraz, creado en el 2003, que tiene como fin erradicar la delincuencia y transformar el liderazgo violento de jóvenes transgresores en liderazgo virtuoso. Se reclutan jóvenes con problemas de conducta de Revenga quienes participan de un programa que incluye trabajo intensivo, formación en valores, práctica de rugby, asistencia psicológica y trabajo comunitario. En el contexto de este accionar innovador, en 2005 se creó la Red de Madres Alcatraz para promover el desarrollo integral de la mujer. Las madres son formadas en valores, adquieren destrezas y mejoran su autoestima para generar responsabilidad y compromiso que coadyuven en el proceso de reinserción social de sus familiares (<http://www.fundacionsantateresa.org/fundacion.php?lang=esp>).

En estos proyectos, se puede ver la atención a necesidades sociales de diferente naturaleza. Se han generado alianzas con entes gubernamentales y de la sociedad civil (líderes comunitarios, consejos comunales, asociaciones culturales y deportivas, autoridades municipales, cuerpos de seguridad y empresas, entre otros) y metodologías participativas que son claros ejemplos de inclusión y participación. Los participantes de estos procesos contribuyen con ideas, financiamiento y apoyo institucional en el logro de este cometido y los proyectos han mostrado permanencia en el tiempo. Asimismo, es una experiencia que demuestra formas verdaderamente novedosas y eficaces de responder a problemas sociales.

De igual manera, regenerar jóvenes con conductas transgresoras y formarlos profesionalmente, incluyendo a sus familias, es un ejemplo de innovación social digna de resaltar. Se trata de jóvenes que rechazados por su pasado antisocial (que incluso han afectado a la empresa y sus empleados) y que, sin embargo, la empresa los ha apoyado y ha asumido el riesgo de reformarlos e involucrarlos a la vida productiva de la empresa y la región. En la visión de valor compartido, es una demostración de que puede generarse valor tanto para la comunidad como para la empresa, pues esta última garantiza un recurso humano formado, seguridad para las instalaciones y empleados y la comunidad se beneficia del desarrollo local. Es significativo

el proceso participativo a todos los niveles del Municipio que se origina en los proyectos de la fundación.

Coca-Cola FEMSA sustenta su comportamiento social a través de cuatro ejes: calidad de vida en la empresa, salud y bienestar, vinculación con la comunidad y cuidado del medio ambiente. Resalta el eje de salud y bienestar bajo el lema “Promovemos el deporte y decimos NO a las drogas” y el programa Vamo’ a jugá’, que busca fomentar el deporte en niños con escasos recursos de todo el país. Sin duda, mantener alejados a los niños y jóvenes del flagelo de la droga es una necesidad social imperante, sobre todo, en los sectores más pobres. Mediante estos programas, la empresa busca involucrar a los niños y jóvenes con el deporte. En este caso, se beneficia directamente a las comunidades al contribuir con la inclusión de la población menos favorecida y con la disminución de los índices de deserción estudiantil y delincuencia.

En cuanto al eje de cuidado del medio ambiente, a nivel de Latinoamérica, Coca-Cola FEMSA ha invertido en tecnologías que permiten tener empaques amigables con el medio ambiente. Se han optimizado tapas, etiquetas y material de empaque para transporte de producto. No hay que profundizar mucho para entender el grave problema que significa el cambio climático, ante lo cual la iniciativa social de Coca-Cola es un ejemplo de conciencia y respeto ambiental. Más allá de iniciativas puntuales, se esfuerzan por llevar su alcance innovador a su cadena de valor y, específicamente, con la utilización de la producción limpia apuesta por tecnología que minimice el impacto de sus operaciones en el medio ambiente.

En otro ámbito de acción, sin duda, una de las más recientes innovaciones sociales es la representada por los negocios inclusivos, es decir la atención de las necesidades de los consumidores de la base de la pirámide o sectores de bajos ingresos. Se considera como innovación social, pues satisfacen necesidades sociales, generan valor a la sociedad, implican alianzas público-privadas sin fines de lucro en una experiencia de co-creación, participan las personas relacionadas, son sostenibles e incluso rentables. No sólo se considera el sector como potencial mercado de consumidores, sino que, más allá de servirlos, busca la co-creación de negocios inclusivos en los que

participen y formen parte de la cadena de valor, ya sea como proveedores, distribuidores o consumidores⁴.

Según el *Future Trends Forum*, reseñado por la Fundación para la innovación Bankimer (2009), ofrecer productos y servicios a más 4.000 millones de consumidores que viven con menos de dos euros al día, puede ser la base de la nueva economía global y fuente de generación de nuevas innovaciones sociales que redunde en beneficios para todos. Es un ejercicio de participación entre empresas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos locales y sociedad civil, es decir, verdaderas innovaciones sociales que dan lugar a nuevos empresarios, nuevos consumidores, desarrollo económico, inclusión y transformación social. En esencia, reducir la pobreza generando riqueza (Prahalad, 2006)⁵.

Un ejemplo de negocios inclusivos es el sector farmacéutico y, específicamente, las Farmacias SAAS y el modelo de negocio de las “botiquerías populares”: la farmacia de la cuadra. Es un caso de negocio inclusivo de co-creación, en el cual pequeños locales de sectores populares que adolecen de este servicio, son utilizados para

⁴ La estrategia de inclusión llega a su máximo alcance cuando las empresas, en lugar de construir una estructura organizacional basada en sus fortalezas, desarrollan esquemas híbridos de funcionamiento flexible con líderes comunitarios, microempresarios de las comunidades o personas de escasos recursos que se convierten en proveedores, distribuidores o vendedores. Para ello, las empresas invierten en planes de creación de empleos productivos en zonas vulnerables y en capacitación para desarrollar la identificación con el negocio entre los nuevos aliados (Culshaw, 2010: 33).

⁵ En el contexto del sector de bajos ingresos, se observan los modelos *pay-per-use* que permite a los consumidores pagar precios más bajos por el uso de un producto, servicio o instalación, en lugar de desembolsar una cantidad elevado; el modelo *no frills service* que cubre las necesidades de los más pobres a precios muy bajos gracias a un recorte en los extras, pero manteniendo la calidad produce beneficios por alto volumen generado por el elevado uso de los activos y la especialización del servicio. El modelo *paraskilling* complementa al anterior y desagrega procesos de negocio en tareas más simples que puedan realizar trabajadores con escasa cualificación. También, plantean modelos con nuevos canales de distribución para llegar a zonas rurales (Future Trends Forum, en Fundación para la Innovación Bankimer, 2009). Otros ejemplos de negocios inclusivos pueden consultarse en Brugmann y Phahalad (2007), Prahalad (2005), Fundación de la innovación Bankinter (2009) o Culshaw (2010).

la venta de medicinas, productos de cuidado personal y alimentos básicos a precios convenientes y cerca del consumidor. Con una pequeña inversión los recién graduados farmacéuticos se incorporan al mercado de las mayorías como parte de la cadena de valor. Se genera empleo para aprendices o auxiliares que provienen del barrio que son capacitados en el oficio, llegando incluso a generar sus propias empresas familiares (Culshaw, 2010).

Otro ejemplo de negocio inclusivo en el sector farmacéutico es Pfizer Venezuela, a través de su programa “Comunidad más saludable” de distribución y venta de medicinas a precios asequibles en barrios populares, pero aprovechando a sus habitantes como sus representantes para lo cual los contrata y forma. Los representantes son parte de la comunidad y pasan a formar parte de la cadena de valor de la empresa. De esta forma tiene acceso a este mercado y, simultáneamente, se genera empleo, progreso y calidad de vida (Culshaw, 2010).

En estos casos del sector farmacéutico, se trata de sectores populares que no tienen acceso a estos productos y servicios y que a través de una estrategia de valor compartido, se generan alianzas que contribuyen con valor para ambas partes. Sólo basta imaginar el sacrificio que representa para los habitantes, por ejemplo, de las barriadas caraqueñas tener que desplazarse escaleras arriba y abajo para adquirir los productos más básicos para una familia y sin dejar de contar el peso que representan en su presupuesto. Esta población excluida es ahora considerada un modelo de negocio que satisface sus necesidades a precios bajos, reduce costos de desplazamiento (utilidad de lugar y tiempo) y que además los involucra y les permite generar ingresos y bienestar. Simultáneamente, es una forma innovadora de ampliar la red de distribución en una acción de ganar-ganar en lugares antes no atendidos.

En otro contexto, la banca se ha unido a la experiencia de las microfinanzas y surge la banca comunitaria en la cual resalta el apoyo a emprendedores y la oportunidad para los microempresarios de acceder a financiamiento. Por ejemplo, la Banca Comunitaria Banesco que, además de microcréditos, provee a los microempresarios educación financiera, cursos sobre desarrollo de negocios y contrata a personas de los barrios que demuestran compromiso (Banesco,

2011). Es una forma de contribución al desarrollo local de la región, al emprendimiento, disminución de pobreza y en general, a la innovación social⁶.

El Banco Venezuela y el Grupo Santander ofrecen programas educativos tales como Universia, Programas Universidades y programas culturales. Además, ofrecen iniciativas como la cybercuenta universitaria, carnet inteligente, becas trabajo, becas estudio y financiamiento de proyectos tecnológicos (http://www.bancodevenezuela.com/?bdv=link_qsomos&id=172). El Banco Mercantil, a nivel de educación superior, apoya a través del Fondo de Capital Social Mercantil programas de financiamiento de becas; equipamiento de laboratorios y salas de computación, investigación y desarrollo y creación de cátedras fundacionales (Banco Mercantil, 2011).

Ante la situación que enfrentan las universidades de falta de recursos, existen necesidades todavía pendientes con las cuales, sin duda, se contribuye con estas iniciativas. De una u otra forma, estos programas ayudan a disminuir la deserción universitaria y son una posibilidad para la educación e investigación. Son proveedores de desarrollo para los estudiantes menos favorecidos económicamente y para sus comunidades, y contribuyen a mejorar el sistema educativo a través de la inversión social en las instituciones universitarias.

En el sector de telecomunicaciones, Telefónica Venezuela ofrece el programa Educared, que plantea mejorar la calidad de la educación y fomentar la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos de enseñanza y aprendizaje, desarrolla investigación global avanzada sobre el análisis y el conocimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones y su impacto en la sociedad. Adicionalmente tienen el programa Proniño, orientado a la prevención y progresiva erradicación del trabajo infantil a través de la escolarización de niños, niñas y adolescentes de los estratos socio-económicos más desfavorecidos (<http://www.fundacion.telefonica.com.ve>). En este caso se contribuye con educación a disminuir la

⁶ La banca comunitaria de Banesco resultó ganadora del Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Multilateral de Inversiones y la Corporación Andina de Fomento (Banesco, 2011).

brecha tecnológica y el análisis constante en materia de tecnologías e información y comunicaciones, que propicia la creación de proyectos innovadores que impacten en el progreso de la sociedad y en el aprovechamiento de este recurso para la generación de redes de aprendizaje y transferencia. La atención del infante y la garantía de sus derechos son base fundamental en la generación del ciudadano del futuro. Con estas iniciativas innovadoras se contribuye al desarrollo económico, social y cultural fomentando la igualdad, inclusión, educación y menos pobreza.

Una mirada al sector turismo, pone en relieve a la Fundación Programa Andes Tropicales. Esta fundación sin fines de lucro ha creado las redes de turismo de base comunitaria entre los parques nacionales Sierra Nevada y la Culata estado Mérida. El programa ofrece una alternativa turística sencilla con rutas de excursionismo unidas por mucuposadas, es decir, casas de los habitantes del poblado que son recuperadas para ofrecer servicios de alojamiento y comida por parte de sus pobladores (http://www.andestropicales.org/front_andes_vzla.html).

Esta iniciativa es un ejemplo de innovación social que se ha mantenido y crecido con el tiempo. Ha desarrollado una metodología sui generis de trabajo para instaurar en algunos pueblos un modelo de negocio que beneficia a la comunidad. Involucra levantamiento cartográfico, diseño de rutas, capacitación de servicios, asesoramiento, supervisión y restauración de viviendas (mucuposadas), entre otros. Los propietarios de las mucuposadas pasan a ser micro-empresarios y personas claves en este modelo de convivencia sustentable; generan ingresos para sus familias y progreso para la población. Un modelo admirable que respeta y consolida la cultura de los pueblos y su relación con el medio ambiente.

Desde de la industria petrolera del país, también se realizan continuamente inversiones sociales en apoyo a la política pública social del gobierno venezolano a través de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA). Así, las “misiones sociales” como estrategias masivas orientadas a garantizar los derechos fundamentales a la población, con énfasis en los sectores más excluidos, reciben de PDVSA recursos, planificación y coordinación. PDVSA apoya directamente a casi todas las misiones sociales y programas de desarrollo impulsadas

actualmente en el país. La empresa del estado, PDVSA, ha tenido que abordar los problemas sociales que aquejaban por una u otra causa a diferentes grupos excluidos y con necesidades básicas no cubiertas (PDVSA, 2009).

Puede reseñarse la misión Robinson I y II que abordó la población analfabeta del país y proveyó los recursos humanos y técnicos necesarios para que lograran culminar la educación primaria. Los resultados permitieron minimizar los índices de analfabetismo del país en dos años (1.482.000 venezolanos) y Venezuela fue declarada “territorio libre de analfabetismo” el 28 de octubre de 2005. La misión Guaicaipuro vino a responder a una demanda histórica de la sociedad al reconocer la existencia de los pueblos y comunidades indígenas. Otras misiones que apuestan a la inclusión de grupos menos favorecidos y que han demostrado su eficiencia y puesto en alto el nombre del país, es la misión Música a través de la consolidación del sistema nacional de orquestas y coros juveniles e infantiles de Venezuela

En definitiva, todas las iniciativas descritas, de una u otra forma, vienen a contribuir con la disminución de los grandes flagelos de nuestra sociedad latinoamericana: la pobreza y la desigualdad que a la postre mantienen necesidades básicas aún no resueltas. Se han considerado, pues cumplen con características vinculadas a la innovación social propuestas por los estudiosos del tema. Sin duda, son pasos adelante en función de alcanzar a ser una verdadera empresa socialmente responsable que incluya en su pensamiento y gestión estratégica a la RSE.

CONCLUSIONES

La RSE plantea cambios importantes sobre los cuales las empresas deben reflexionar, colaborando con el desarrollo de nuevas realidades que fomenten el bienestar de su entorno social. Esto no sólo implica vender más productos o servicios en una búsqueda de rentabilidad, al contrario, exige dar supremacía a la dignidad del ser humano y al medio ambiente, y alrededor de esta premisa, satisfacer sus necesidades. La realidad exige un cambio de acción por parte de las empresas, tanto desde el enfoque de la RSE como desde la innovación.

La innovación y los sistemas que la enmarcan han sido fuente generadora de progreso para los países y no son pocas las iniciativas que propulsan su desarrollo. No obstante, aun cuando se han logrado innegables avances producto de la innovación, siguen existiendo (o se han obviado) necesidades sociales y medioambientes pendientes de satisfacer. Emerge así el interés en abordar el interés social y medioambiental a través de la innovación, lo cual deja entrever la consideración de elementos adicionales a los considerados tradicionalmente. En sintonía con esta idea, los organismos internacionales vinculados a la RSE prevén lineamientos que contribuyan al fomento de la innovación. Los manuales de Oslo, Bogotá, Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, Pacto Mundial y Agenda 21 de las Naciones Unidas, entre otros, son muestras de ello y en sus abordajes se nota una clara prevalencia de la temática social y ambiental.

La consideración de lo socialmente innovador sigue planteando diferentes puntos de vista, no obstante, lo que sí está claro son los puntos de convergencia de los estudiosos de la materia y tienen que ver con la satisfacción de necesidades sociales no abordadas adecuadamente por gobiernos o el mercado. Deben representar una forma novedosa, sostenible y eficiente de satisfacer esta necesidad y lo ideal es que se generen en ambientes de participación e inclusión de los grupos más vulnerables de la sociedad y que provean un cambio de actitud y valores.

De igual forma, el cambio de la empresa hacia una orientación “socialmente ética” como el ideal a lograr en el marco socialmente responsable, se produce a través de un proceso de madurez por etapas que implica tiempo y aprendizaje. En este sentido, aunque no es objetivo de este estudio ubicar a la empresa en alguna etapa específica de la evolución mencionada, es posible intuir que independientemente del nivel alcanzado, se pueden encontrar innovaciones sociales que cumplan con las características mencionadas. Es decir, es posible que la empresa no haya conseguido la madurez necesaria para imbricar a la RSE en su gestión estratégica y considerar como eje central del sistema al ser humano fundamentado en el respeto a los derechos humanos, el fomento del capital social y de la sostenibilidad y que, sin embargo, generan innovación social.

No obstante, puede encontrarse en el camino hacia su reconversión como la empresa socialmente ética que requiere nuestra sociedad y contribuir a la generación de procesos y relaciones que hagan surgir innovaciones provechosas para todas las personas involucradas en el desarrollo local, regional y nacional.

En el caso de Venezuela, existen numerosas empresas en el camino de lo socialmente ético, que dedican estudios y análisis rigurosos, tiempo y recursos a apoyar actividades que favorecen el bienestar de sectores poco favorecidos del territorio. Más allá del interés que persigan, o la etapa en que puedan estar transitando en la evolución del cambio hacia una empresa socialmente responsable, de alguna u otra forma contribuyen al beneficio de las comunidades en el orden social y ambiental mostrando una forma diferente de solucionar un problema latente en las comunidades. En tal sentido, tales iniciativas pueden ser consideradas como innovaciones sociales que apoyan el progreso de la empresa en la madurez que se requiere para consolidarse como empresas socialmente éticas y que, sin duda contribuyen con la sociedad y el ambiente en un contexto sostenible.

Por supuesto, es un reto para todos (estado, empresas, comunidades, universidades y demás integrantes que viven en esta sociedad) lograr generar alianzas, conciencia social y ambiental que impulsen la innovación con carácter social en pro de un mundo mejor. No puede desdeñarse la importancia y sinergia que puede generarse de la actuación conjunta de los sectores público, privado y sin fines de lucro. La experiencia de cada sector en su contexto favorecería en conjunto el abordaje integral y óptimo de las necesidades sociales que aún afectan a nuestras sociedades menos avanzadas. Sin duda, sería una fuente generadora de innovaciones sociales con impacto en la sociedad.

REFERENCIAS

- Alburquerque, F. (2003). *Curso sobre desarrollo económico local*. Curso OIT: estrategias para el desarrollo económico local. Turín: Mimeo.
- Banco de Venezuela. (n.f.). Disponible en http://www.banco devenezuela.com/?bdv=link_qsomos&id=172
- Banco Mercantil. (n.f.). Disponible en http://www.bancomercantil.com/mercprod/site/informacion/03_educacion.html
- Banco Mercantil. (2011). *Informe anual 2011*. Disponible en http://www.bancomercantil.com/mercprod/site/inversionistas/historicos/banco_mercantil/informes_anuales/esp/MBU_Informe_Anuar_2011.pdf
- Banescó. (2011). *Informe segundo semestre 2011*. Disponible en http://www.banescó.com/pdf/informe_2do-sem_2011.pdf
- Brugmann, J. y Phahalad, C. (2007). Cocrear un nuevo pacto social para las empresas. *Harvard Business Review* (América Latina), agosto, 80-90.
- Coca-Cola FEMSA. (2009). *Visión Global*. Disponible en <http://www.femsa.com/es/social/global-vision/venezuela.htm>
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*. Bruselas: European Commission Publications.
- Comisión Europea. (2011a). *Empowering people, driving chance. Social Innovation in the European Union*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea. (2011b). *Estado de la Unión por la Innovación 2011*. Informe de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y social europeo de las regiones. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0849:FIN: es:PDF>

- Comisión Europea. (2011c). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas*. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y social europeo de las regiones. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Culshaw, F. (2010). Negocios inclusivos en Venezuela. *Debates IESA*, 15(3), 32-35.
- Fundación Andes Tropicales. (n.f.). Disponible en <http://www.andestropicales.org/Proyectos.html>
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2009). *Innovación social. Reinventando el desarrollo sostenible*. Disponible en <http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/social-innovation-reinventing-sustainable-development>
- Fundación Polar. (n.f.). Disponible en <http://www.fundacionempresaspolar.org/home/desarrollo-comunitario-3>
- Fundación Santa Teresa. (n.f.). Disponible en <http://www.fundacion santateresa.org/fundhacemos.php?lang=esp>
- Fundación Telefónica. (n.f.). Disponible en <http://www.fundacion.telefonica.com.ve/>
- Guedez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social*. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- Guedez, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- Harris, M. y Albury, D. (2009). *The innovation imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond*. London: NESTA.
- Langlois, A. (2010). *RSE y políticas públicas. Entre la cooperación y la compensación*. Trabajo presentado en IX Cumbre Iberoamericana de Comunicaciones: Cambios en el escenario sociocultural del siglo XXI, Buenos Aires, Argentina.
- Llano, A. (2004). Responsabilidad social empresarial e innovación. *Revista valores en la sociedad industrial*, 22(59), 66-75.
- NESTA. (2008). Social innovation: New approaches to transforming public services. *Policy Briefing*, SI 18, January, 1-4. Disponible en: http://www.nesta.org.uk/library/documents/social_innovation_pb.pdf

- OECD. (2010). Social entrepreneurship and social innovation. *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Disponible en http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (1998). *Agenda 21. Conferencia de Naciones Unidas de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. Disponible en <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/agenda21sptoc.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y Comunidad Europea. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. Disponible en http://www.tragsa.es/filedcts/Manual_de_Oslo.pdf
- Petróleos de Venezuela S.A. (2009). *Informe de gestión anual*. Disponible en: www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/5889/1049.PDF
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Prahalad, C. J. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. NJ: Prentice Hall.
- Red del Pacto Mundial. (n.f.). Pacto Mundial. Disponible en <http://www.pactomundial.org>
- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) y Organización de Estados Americanos (OEA). (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. Disponible en <http://www.riicyt.org/interior/difusion/pubs/bogota/bogota.pdf>
- Westall, A. (2007). *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?* A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector. Cabinet Office. Office of the Third Sector. Disponible en www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/innovation_social_enterprise.pdf



El triángulo del fraude

Walter López Moreno / mlopezwalter@yahoo.com
Universidad de Puerto Rico en Humacao
Humacao, Puerto Rico

José A. Sánchez Ríos / ut_jsanchez@suagm.edu
Universidad del Turabo
Gurabo, Puerto Rico

Recibido: 18 de marzo de 2011

Aceptado: 30 de abril de 2012

RESUMEN:

Los expertos han determinado que para que se materialice el fraude deben existir el poder, la oportunidad de cometerlo y la racionalización (D. Cressey, 1961). Estos tres puntos importantes se conocen como el *triángulo del fraude*. El propósito principal de este trabajo ha sido detectar e identificar si hay relación entre el nivel gerencial y las dimensiones del fraude. Para este trabajo de investigación se entregó un cuestionario para que cumplimentaran los gerentes que trabajan en el área de la banca hipotecaria de San Juan, Puerto Rico. Se utilizó la prueba no paramétrica Kendall Tau para correlacionar las variables de la investigación. De esta misma forma se comprobaron que las características del fraude asociadas a la dimensión de la oportunidad, están determinadas por el nivel gerencial en una organización. Con este razonamiento estadístico relacionamos las tres dimensiones del fraude: poder vs. oportunidad, poder vs. racionalización y oportunidad vs. racionalización. Sólo en esta última relación, hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas al ángulo de oportunidad, no están relacionadas con la racionalización del individuo que pretende o comete fraude.

Palabras clave: fraude, poder, oportunidad, racionalización, moral, ética, integridad

ABSTRACT:

Experts have determined that to commit fraud must exist the power, the opportunity, and the rationalization (D. Cressey, 1961). These three important points are known as the *fraud triangle*. The main purpose of this research was to detect and identify whether there is relationship between management levels and dimensions of the fraud. For this research, a questionnaire was answered by managers working in the mortgage banking area of San Juan, Puerto Rico. A nonparametric test of

Kendall Tau was used to correlate the variables of the investigation. In evaluating the correlation there is sufficient evidence to reject the null hypothesis which states that the characteristics of fraud associated with the dimension of the rationalization are determined by the management level in an organization. In the same way, it was found that the characteristics of fraud associated with the size of the opportunity, are determined by the management level in an organization. With this statistical reasoning we presented relationships between the three dimensions of the fraud: power vs. opportunity, power vs. rationalization, and opportunity vs. rationalization. Only in this last relationship, there is an evidence to reject the null hypothesis which states that the characteristics of fraud associated with the angle of opportunity, are not related to the rationalization of the individual who intends or commits fraud.

Keywords: fraud, power, opportunity, rationalization, moral, ethics, integrity

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda por detectar y atacar el fraude, los expertos han determinado que para que se materialice, deben existir tres elementos: tener el poder (motivo o presión), percibir la oportunidad de cometerlo y de alguna manera racionalizar que el fraude es aceptable (Cressey, 1961). Estos tres puntos importantes se conocen como el *triángulo del fraude*. Los componentes del *triángulo del fraude*, de acuerdo al criminólogo Donald R. Cressey (1961), “surgen cuando una persona tiene altos estándares de moralidad, probablemente tiene dificultad de cuestionamiento moral cuando esta cometiendo un fraude. Aquellos que no tienen principios, simplemente encuentran una excusa y se justifican a sí mismos diciendo que no hay nada malo en lo que están haciendo”.

Este tipo de conducta antiética, no profesional e ilegal se está propagando como un virus en las más grandes y prestigiosas entidades del mundo. Además, como en una película de espionaje, los temas principales son deslealtad o traición, conspiración, avaricia de poder, engaños, robo y todos bajo los tentáculos del fraude. Para empeorar la situación y hacer más difícil el detectar gestiones irregulares, los profesionales de la ilegalidad cibernética están utilizando lo último en la tecnología para cometer el delito de fraude. Por tal razón, el propósito principal de este trabajo de investigación es detectar e identificar aquellas áreas de mayor riesgo y el nivel gerencial que

se manifiesta más el fenómeno del fraude. Además, esperamos que los resultados fomenten la creación de normas y sistemas de control en las compañías, y que a todo gerente se le requiera capacitación especializada para la detección del fraude corporativo.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La preocupación por los códigos éticos en nuestro ámbito profesional mantiene una discusión a nivel nacional e internacional con el propósito de normalizar los comportamientos profesionales. Entre estos encontramos la credibilidad, el profesionalismo, la calidad de servicios y la confianza. Sin embargo, en todos los códigos éticos el fenómeno de la integridad está asociado con la honestidad, la sinceridad, que incluye conceptos relativos a la conciencia moral, la justicia y la equidad.

Jensen (2009) menciona que la integridad es un factor tan importante como el conocimiento. El papel de la tecnología en la productividad y el rendimiento ha sido oculto e inadvertido, o incluso ignorado por los economistas, gerentes y políticos. Incluso ellos confunden definiciones de ética, integridad, moral y legalidad. En realidad, la integridad implica un buen grado de madurez en el nivel ético y espiritual, que conduce a la persona a actuar lo mejor posible en todas las circunstancias, pues este valor afecta positivamente a todo su entorno. Las personas íntegras son confiables, delegables, irradian y comparten sabiduría, y son además facilitadoras de las relaciones interpersonales.

La integridad no es un concepto ético o moral, sino un hecho: un objeto es íntegro cuando cuenta con todos sus componentes y estos están dispuestos de manera que cumplan el fin para el que fue diseñado. Jensen (2009) presenta el ejemplo de la rueda: “En la medida en que nos quiten los radios de la rueda de la bicicleta, la rueda ya no será entera y completa, y eso afectará su funcionalidad (capacidad de trabajo) y, en consecuencia, su rendimiento”. Esto aplica a objetos, al cuerpo humano o a sistemas como las empresas. Jensen (2009) postula que existe una ley ontológica de la integridad: “En la medida en que la integridad disminuye, la oportunidad para el rendimiento (el conjunto de oportunidades) disminuye”.

En efecto, la integridad no es un concepto moral, así como la inteligencia puede ser usada para el mal. Recordemos que los directivos de ENRON (otros casos: WorldCom 2002, Vivendi 2002, Parmalat 2003 y KPMG 2009) eran muy capaces, pero decidieron dedicar sus esfuerzos al fraude masivo. Decepcionaron a los dueños y accionistas de la empresa que los había contratado. Estos ejecutivos no actuaron con integridad. Del igual modo, y sin intención de banalizar el tema, podemos pensar en la mafia siciliana como una organización criminal muy eficiente: sólo hay un objetivo, un solo jefe, una sola ley y las promesas (amenazas de muerte) siempre se cumplen. Actúan con integridad y por eso subsisten. Ha sido muy difícil para la policía penetrar en esa organización. Si bien coincidimos que es corrupto tanto el que da como el que recibe, también reconocemos que en algunos lugares es la única forma de hacer negocios. Hay empresas que, por órdenes de sus dueños, están dispuestas a todo mientras otras no lo están. Por ejemplo, hay fondos de inversiones que garantizan que en el portafolio de inversiones no incluyen empresas de las industrias del vicio: armas, casinos, tabaco, etc. La decisión final no solo es del ejecutivo quien se labra una reputación, también es del accionista a quien le dan un mandato y monitorean su cumplimiento.

Sabemos que las personas en la organización a la que sirven deben mantener las normas más elevadas de conductas éticas, específicamente en un mundo cambiante. Esto es posible mediante el auténtico respeto a los principios éticos de la profesión.

Uno de los modelos asociados a la falta de integridad que más se ha discutido en cuestiones éticas y morales está asociado al fraude. Esto ha causado pérdidas millonarias en todas las formas de negocios en el mundo.

Uno de los exponentes más certeros en el tema, Donald Cressey, criminólogo estadounidense, desarrolló uno de los modelos más aceptados que explica por qué buenas personas cometen fraude. Este modelo se conoce como el *triángulo del fraude*. Su investigación se centró en desfaladores a quienes llamó violadores de la confianza. En el *triángulo del fraude* se distinguen tres factores que deben estar presentes para que una persona común cometa fraude. Estos factores son:

1. Poder (incentivo, presión)- La administración u otros empleados tienen un estímulo o trabajan bajo presión, lo que les da una razón para cometer fraudes.
2. Oportunidad - Existen circunstancias que facilitan la oportunidad de perpetrar un fraude (por ejemplo, la ausencia de controles, controles ineficaces o la capacidad que tiene la administración para abrogar los controles).
3. Racionalización, actitud - Aquellas personas que son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética personal o que poseen una actitud, carácter o conjunto de valores que les permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto.

A raíz del descubrimiento de los mayores fraudes financieros en la historia de los Estados Unidos (Enron, 2001, WorldCom 2001-2002 y Tyco 2001), fue necesario legislar para penalizar legalmente aquellos que propicien la actividad fraudulenta (Ley de Sarbanes y Oxley Act, 2002). Esto obligó a desarrollar dentro del campo de la contabilidad y auditoría un área más especializada llamada forense. Un contable o auditor al detectar fraudes no profundiza en los mismos más allá de evidenciar y determinar la incidencia que tiene sobre los datos contabilizados o auditados. En el área forense se profundiza en la detección y prevención del fraude financiero. Según Cano (2005), el producto de los escándalos financieros, principalmente los corporativos, continúa afectando el desarrollo normal de los negocios al generarse un ambiente de inseguridad. Para restablecer la confianza en el esquema financiero y económico mundial, varios países y organizaciones emitieron y actualizaron lineamientos considerando la importancia de prevenir, detectar y combatir el fraude financiero en las organizaciones y la corrupción financiera en general.

Un buen gobierno corporativo se basa en principios lógicos como la equidad, la honestidad, la solidaridad y la justicia. Esto aplica tanto a los grupos de interés como a la sociedad en general, que no pueden verse afectados por las inescrupulosas actuaciones de delincuentes de cuello blanco asentados en el poder de las corporaciones y de las

empresas públicas. Sin embargo, Folco (2004) menciona, además, que la evasión fiscal acompañada de los esquemas de fraude es un fenómeno complejo que repercute sobre toda la sociedad. Esto resiente la misma estructura del estado poniendo en riesgo el funcionamiento de los objetivos fijados por la política económica. Aunque suena un poco duro las *organizaciones criminales*, también llamadas *empresas criminales*, están utilizando las dimensiones del fraude desde un punto de vista práctico. Esto permite que las empresas realicen de su negocio una empresa criminal cuyo objetivo es violar la ley, estafar a sus clientes, evadir impuestos y cometer fraudes masivos amparándose en una figura de legitimidad y de servicio (Lugo, 2005).

Es importante mencionar que no solo la adopción de normas de contabilidad es importante, sino también el respeto a los principios éticos que garantizan que las normas se cumplan efectivamente. Ante esto queda evidenciada una crisis profesional que es señalada como conductas antiéticas e inmorales que afecta al mundo laboral y a las finanzas corporativas en un mundo globalizado.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

En Puerto Rico pocos estudios se han realizados sobre las indecencias de los fraudes corporativos. Entre estos se menciona el estudio del Colegio de Contadores Públicos Autorizados del año 2006. Los estudios llevados a cabo por los examinadores de fraude a nivel nacional mencionan las altas tendencias en los costos provocados por fraudes, esquemas comunes de fraude, maneras y formas de detectar el fraude ocupacional, entre otros (ACFE, 2008). El comportamiento falto de integridad ha afectado gravemente la credibilidad del sector financiero:

Si examinamos la crisis de las hipotecas *sub-prime*, cada uno de los elementos del sistema comenzó a comportarse de un modo que le dejó fuera de integridad: el sistema acabó premiando la constitución y venta de hipotecas y de títulos respaldados por hipotecas, pero no de hipotecas y títulos respaldados que iban a ser pagados, cuyo elemento principal del perpetuador del fraude coincide con los fundamentos planteados en las hipótesis que coinciden con los planeamientos de los temas presentados. (Jensen, 2011)

El desarrollo de actividades fraudulentas ha creado daños económicos millonarios, pérdida en la confianza de las empresas, pérdida ética y valores relacionados con la administración financiera. Esto ha provocado cuestionamientos por parte de los accionistas. A su vez, ha impulsado la intervención directa de agencias gubernamentales estatales y federales por la lucha contra el fraude. Lo antes expuesto pueden ser observaciones sobre el posible origen y la existencia del problema, de las cuales podemos proponer como objetivos de la investigación comprobar las siguientes hipótesis:

- H₁ Las características del fraude asociadas a la dimensión del poder, están determinadas por el nivel gerencial en una organización.
- H₂ Las características del fraude asociadas a la dimensión de la racionalización, están determinadas por el nivel gerencial en una organización.
- H₃ Las características del fraude asociadas a la dimensión de la oportunidad, están determinadas por el nivel gerencial en una organización.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es uno no experimental, lo que significa que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Se observan los hechos tal y como se dan en su contenido natural para después analizarlos. La muestra es no probabilística ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

El estudio realizado es tipo exploratorio descriptivo, puesto que este se efectuó con el objetivo de examinar las características del modelo predictivo asociado al *triángulo del fraude* para las posiciones gerenciales. El objeto de estudio fueron los ejecutivos gerenciales ya que, según los casos de fraude y los estudios expuestos anteriormente, el fraude mayormente se da en estas posiciones de poder. La población donde se llevó a cabo la investigación fue en la ciudad de San Juan en Puerto Rico con un total de 25 instituciones bancarias.

Para calcular el tamaño de la muestra, que finalmente resultó de 20 instituciones, se utilizó un intervalo de confianza de 10 y un nivel de confianza de 95. %.

Para este trabajo de investigación se entregó un cuestionario para ser cumplimentado por gerentes que trabajan en el área de banca hipotecaria. Las tres dimensiones para la construcción del cuestionario que constituyen el *triángulo del fraude* originalmente fueron establecidas por Donald R. Cressey (1961); posteriormente se examinaron las encuestas de fraude y corrupción en México (KPMG, 2008), el estudio de fraude en Puerto Rico (2006), la información obtenida de Cano y Lugo (2004), la auditoría forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos, así como expertos en el tema.

En términos estadísticos se utilizó la prueba no paramétrica Kendall Tau para correlacionar las variables de la investigación.

Con la prueba Kendall Tau se obtiene la correlación entre dos variables. Si los valores en las variables están en el mismo orden, la correlación será de uno. Si el orden de las variables es exactamente el opuesto, la correlación será de negativo uno. Los valores de 1 y -1 se suman; con n valores se puede obtener la cantidad de puntuaciones pares para una variable como el número de combinaciones N , tomando dos a la vez, lo que es $N(N-1)$. Las puntuaciones iguales se ajustan. Para datos mayores de 10, la correlación Tau se aproxima a la distribución normal. Con el resultado de la prueba se obtiene el valor Z , el cual se compara si cae dentro del área de rechazo o no rechazo (véase la Figura 1 del Apéndice). Si el valor Z no sobrepasa el valor de más o menos 1.96, no tendremos evidencia suficiente para rechazar nuestras hipótesis que relacionan las variables correspondientes.

RESULTADOS

El 75% de los participantes cuentan con una vasta experiencia gerencial de más de 16 años. El 40% de los encuestados cuentan con una experiencia de trabajo de entre 16 a 20 años; con un 25% de 21 hasta 25 años, y 10% de 26 hasta 30. Existe un pequeño grupo con menos experiencia como gerentes de 11 a 15 años un 10%, y de 6 a 10 años un 15%.

El 90% de los individuos encuestados tienen bachillerato, mientras que el otro 10% no ha completado un grado universitario.

Del grupo de encuestados, un 55% resultó ser del género masculino, mientras que un 45% de ejecutivos de alto nivel fueron del género femenino.

El 100% de los que contestaron el cuestionario ocupan un puesto a nivel gerencial. El 75% de los que contestaron no tenían conocimiento sobre el *triángulo del fraude*. El otro 25% indicó conocer el *triángulo del fraude*.

El 65% indicó que nunca había recibido adiestramiento relacionado al *triángulo del fraude*. Un 15% recibe con poca frecuencia un adiestramiento sobre asuntos relacionados con fraude y un 20% lo recibe con frecuencia.

El 40% de los encuestados está en desacuerdo y 20% completamente en desacuerdo, de que el ejecutivo de alto nivel gerencial sea ambicioso en su nivel económico. Por otro lado, tenemos un 20% que están de acuerdo, un 15% parcialmente de acuerdo y apenas un 5% que están completamente de acuerdo con este planteamiento.

El 45% de los encuestados piensa que la presión de grupo tendrá consecuencias económicas para el alto ejecutivo, el 15% está completamente de acuerdo y 25%, parcialmente de acuerdo.

Más de la mitad de los encuestados (55%) piensa que los gerentes en niveles altos se pueden obsesionar con el poder y el control, un 20% está parcialmente de acuerdo y el mismo porcentaje (20%) está completamente de acuerdo. Solo un 5% estuvo completamente en desacuerdo.

Un gran porcentaje de los encuestados (30% en desacuerdo y 25% completamente en desacuerdo) piensa que no necesariamente todo lo que se hace es correcto y que no se debe ser inflexible, aunque un buen porcentaje (20% de acuerdo, 15% completamente de acuerdo y 10% parcialmente de acuerdo) piensa que es necesario tener esta cualidad.

El 55% de los encuestados está en desacuerdo con que el ejecutivo de alto nivel necesite de la lealtad de sus subalternos para alcanzar sus metas financieras.

Es interesante el hecho de que la mayoría de los encuestados (45% en desacuerdo y 25% completamente en desacuerdo) piensa

que las posesiones materiales no deben ser un reflejo de una clase social específica.

El ejecutivo de alto nivel gerencial conoce en detalle los procesos y cuenta con suficiente poder sobre los recursos y las personas. En esta aseveración que se les plantea a los encuestados, más de la mitad de ellos está completamente de acuerdo (30%), está de acuerdo el (25%) y parcialmente de acuerdo el (15%). El 25% estuvo en desacuerdo y el 5%, completamente en desacuerdo.

La inmensa mayoría de los encuestados (45% de acuerdo, 25% completamente de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo) pensó que la alta jerarquía debe asumir retos, tener confianza y soportar la presión de los resultados esperados. Solo el 5% estuvo en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

Más de la mitad de los participantes (40% completamente en desacuerdo y 25% en desacuerdo) opina que a la hora de la verdad, cuando un alto ejecutivo toma una mala decisión, se queda solo, porque la empresa no se hace responsable. Además, la mitad de los encuestados piensa que en caso de un resultado adverso, el ejecutivo no va tener protección legal.

El poder da autoridad para tomar decisiones sin consultar a superiores. Al contestar esta pregunta las opiniones son variadas aunque el 60% está por lo menos en algún grado de acuerdo, el 20% está en desacuerdo y 20% completamente en desacuerdo.

Al preguntar si el gerente tiene el poder de perjudicar, hundir o destruir la empresa con información confidencial, aunque el porcentaje mayor de los encuestados confesó estar parcialmente de acuerdo, de acuerdo o completamente de acuerdo, el 45% está en desacuerdo.

El 70% de los gerentes piensa que el ejecutivo de alto nivel tiene el poder de transferir las faltas a sus subalternos, y el 85% contestó que actuó para velar por los intereses de los inversores o propietarios los cuales no siempre coinciden con los intereses personales.

Sobre la pregunta en torno a si el cargo que ocupa implica gran autonomía en la toma de decisiones y el uso de los recursos, los resultados de esta pregunta son similares a la anterior: implican que los altos ejecutivos tienen gran autonomía al momento de tomar decisiones y usar los recursos.

En la aseveración sobre si el poder decisional que tengo puede causar daños financieros si así lo deseo, por la falta de controles, encontramos que la mayoría (75%) opina que sí pueden causar daños a la empresa. Con el mismo porcentaje de respuestas los participantes piensan que la alta jerarquía empresarial conoce los puntos vulnerables de la empresa, la imagen social es importante y debe representar la posición que ocupan. Esta mayoría reconoce que la alta jerarquía gerencial se centra en el éxito social y económico de las empresas.

En cuanto a que el ejecutivo de alto nivel gerencial puede presionar a la compañía en caso de desear beneficios económicos, el 30% de los encuestados es neutral. Sin embargo, el resto de los encuestados favorece posiciones divididas: un 35% está de acuerdo y un 35%, en desacuerdo.

El 75% de los participantes opina que los altos ejecutivos no goza de poder legal sobre la empresa. Sin embargo, el ejecutivo de alto nivel no tenga poder legal sobre la empresa, el 90% opina que este podría utilizar los conocimientos adquiridos de la empresa para convertirse en un buen competidor. Esto contrasta con la respuesta del 65% de los encuestados, quienes piensan que el ejecutivo de alto nivel estaría dispuesto a todo para beneficiarse él y su familia, aunque perjudicará a la empresa.

Para evaluar nuestras hipótesis se compararon todas las variables de interés en nuestra investigación (para ver los resultados de las pruebas, véase la Figura 2 del Apéndice).

Éstas son:

- poder vs. nivel gerencial
- racionalización vs. nivel gerencial
- oportunidad vs. nivel gerencial
- poder vs. oportunidad
- poder vs. racionalización
- oportunidad vs. racionalización.

Al evaluar la correlación entre el poder y el nivel gerencial, se obtiene que el valor de Z de 1.815 no sobrepasa el valor crítico de

1.96 con un nivel de confianza de 95 por ciento en dos colas. Por lo tanto, no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas a la dimensión de la racionalización están determinadas por el nivel gerencial en una organización.

Por otro lado, al evaluar la correlación entre el nivel gerencial y la oportunidad, se obtiene que el valor de Z de 1.711 no sobrepasa el valor crítico de 1.96 con un nivel de confianza de 95% en dos colas. En consecuencia, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas a la dimensión de la oportunidad, están determinadas por el nivel gerencial en una organización.

De la correlación no paramétrica del nivel gerencial y la racionalización se obtiene que el valor de Z de 1.267 no sobrepasa el valor crítico de 1.96 con un nivel de confianza de 95% en dos colas. Por lo tanto, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas a la dimensión de la racionalización están determinadas por el nivel gerencial en una organización. Con este razonamiento estadístico podemos presentar las relaciones entre las tres dimensiones del fraude.

Al evaluar la correlación entre poder y el nivel gerencial, se obtiene que el valor de Z de 1.711 no sobrepasa el valor crítico de 1.96 con un nivel de confianza de 95% en dos colas. En consecuencia, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas al ángulo de poder están influenciadas por la oportunidad alcanzada en la organización.

En la correlación entre poder y la racionalización se obtiene que el valor de Z de 0.711 no sobrepasa el valor crítico de 1.96 con un nivel de confianza de 95% en dos colas. Definitivamente, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas al ángulo de poder, están influenciadas por la racionalización del individuo que pretende o comete fraude.

De otra parte, en la correlación entre poder y el nivel gerencial se obtiene que el valor de Z de 0.711 no sobrepasa el valor crítico de 1.96 con un nivel de confianza de 95% en 3.048. Por lo tanto, hay evidencia para rechazar la hipótesis nula que establece que las características del fraude asociadas al ángulo de oportunidad, no

están relacionadas con la racionalización del individuo que pretende o comete fraude.

Los resultados obtenidos contrastan con el estudio realizado por Torpey (2009) quien encontró mayor relación entre las puntuaciones obtenidas entre el poder y la oportunidad en comparación con la racionalización. En la Figura 3 del apéndice se aprecia que los puntos rodeados por un círculo son los de mayor puntuación al estudiar las dimensiones del fraude para las 20 entidades bancarias de la muestra.

CONCLUSIÓN

Tras el análisis de los resultados, se observa que el *triángulo del fraude*, aunque está presente en las empresas, es desconocido entre la mayoría de los profesionales que ocupan puestos gerenciales. Por tal razón, en la mayoría de las empresas no existe un plan de capacitación relacionado con el fraude para empleados administrativos. Este hecho es muy importante, ya que según el Presidente de Transparencia Internacional, Peter Eigen (2005), “la corrupción puede ser el obstáculo individual más devastador que se opone al desarrollo económico, social y político en países que carecen de sistemas políticos abiertos”.

Deducimos que cuando existe el poder, el individuo busca la oportunidad, pero cuando tiene la oportunidad no racionaliza este proceso. Este indicador establece que durante el proceso de maquinar el fraude y llevarlo a cabo no hay una relación de análisis sobre las consecuencias.

En el componente relacionado con la presión en el *Triángulo del Fraude* el gerente se ve indirectamente influenciado o se le exige un estilo de vida económico de clase social media alta o alta. Para lograr dicha meta, se vale de su poder, a tal grado, que podría romper con los principios morales para alcanzarla la meta, impulsado por la obsesión.

Por otra parte, en el área de oportunidad como elemento en el triángulo del fraude, los resultados demuestran que el ejecutivo utiliza su control sobre recursos y personas, asumiendo riesgos aun sabiendo que en caso adverso, posiblemente no reciba apoyo legal.

Este último punto se debe a que siempre tendrá la oportunidad de transferir las faltas a sus subalternos.

Finalmente, los gerentes utilizan la racionalización dentro del *triángulo del fraude* valiéndose de la confianza de los inversores o dueños, para tener cierta autonomía sobre las decisiones y recursos. Esto les da poder, porque conociendo los puntos vulnerables en los negocios, pueden tomar muchas decisiones y con una orden a subalternos pueden ejecutarlas. Los gerentes encuestados piensan que aunque no tienen poder legal sobre la empresa, pueden razonar y sacar provecho económico personal utilizando el conocimiento de privilegio por su nivel gerencial.

REFERENCIAS

- Cano, M. (2005). Técnicas de investigación de la auditoría forense. Recuperado de <http://www.interamericanusa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm>
- Cressey, D. R. (1961). *The prison: Studies in institutional organization and change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Eigen, P. (2005). Índice de percepción de la corrupción 2004 de transparencia internacional. *Transparency International*. Recuperado de http://www.transparencia.org.es/%C3%8DNDICES_DE_PERCEPCI%C3%93N/INDICES%20DE%20PERCEPCION%202011%20y%20anteriores/Informe%20detallado%20del%20IPC%202004.pdf
- Folco, C. (2004). *El fenómeno de la evasión fiscal. Asociación ilícita en materia tributaria*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni. Recuperado de http://www.derecho.duad.unam.mx/amicuscuriae/descargas/10_feb_09/ILICITOSpdf.pdf
- Herrero, C. (2008). Contabilidad forense: grandes fraudes usualmente comienzan pequeños. *Actualícese. Información contable y tributaria al día*. Recuperado de www.actualicese.com
- Jensen, M. (2009). Integrity: Without it nothing works. *Rotman Magazine* (Harvard Business School), *Fall*, 16-20.
- Jensen, M. (2011). Beyond agency theory: The hidden and heretofore inaccessible power of integrity. *Harvard Business School; Social Science Electronic Publishing (SSEP), Inc.; National Bureau of Economic Research (NBER); European Corporate Governance Institute (ECGI)*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=920625>, <http://ssrn.com/abstract=1542759>, <http://ssrn.com/abstract=1511274>
- Lugo, D. (2005). Auditoría forense una perspectiva de investigación científica. *United States InterAmerican Community Affairs*. Recuperado de <http://www.interamericanusa.com/>
- Quintero, J. (2005). Prevenir el fraude es más barato. *Financial Tech Magazine*, 059. Recuperado de http://www.financialtech-mag.com/000_estructura/index.php?ntt=3966&vn=1&su=1&sec=4&idb=60

APÉNDICE

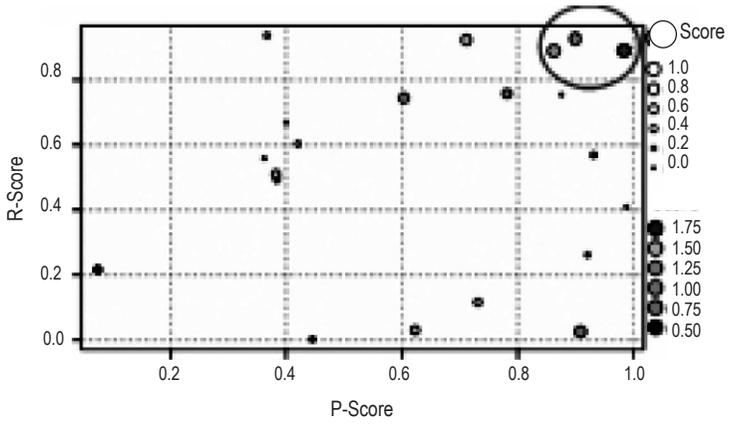
Figura 1: Áreas de Rechazo y no Rechazo



Figura 2: Resultados de la Prueba Kendall Tau

Variable 1	Variable 2	Kendall Tau	Valor Z
Nivel Gerencial	Presión	0.2431	1.815
Nivel Gerencial	Oportunidad	-0.0547	0.408
Nivel Gerencial	Racionalización	0.1697	1.267
Poder	Oportunidad	0.2818	1.711
Poder	Racionalización	0.1153	0.711
Oportunidad	Racionalización	0.4945	3.048

Figura 3: Relación entre poder y la oportunidad en comparación con la racionalización



Fuente: Tomada de *Fraud Triangle Analytics* de Dan Torpey (2009)

EDITORIA
Camille Villafañe

JUNTA EDITORA
Aníbal Báez
José Julián Cao
Carlos Colón
Marisela Santiago
Myra Pérez
Javier Rodríguez
Illa E. López
Marta Alvarez

Forum Empresarial
está disponible
en línea en:

RedALYC,
Latindex,
UFASTA,
Vida Digital y
WorldCat.

ISSN 1541-8561

CONVOCATORIA para FORUM EMPRESARIAL

Forum Empresarial es la revista académica de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. La misma se publica semestralmente.

Estamos continuamente aceptando artículos para futuros volúmenes. El propósito de la Revista es proveer un foro para la diseminación de artículos metodológicamente rigurosos que provean una contribución intelectual original a las principales áreas de investigación en todas las disciplinas de importancia para los negocios. Dentro de ese amplio ámbito, se aceptarán aportaciones teóricas y empíricas desde una perspectiva local e internacional.

- Todos los artículos deben ser originales e inéditos.
- Los artículos pueden ser escritos en español o en inglés.
- Los artículos son sometidos a un proceso de revisión de pares. A través del mismo, se mantiene en completo anonimato los nombres de los autores y de los evaluadores (*double-blind review*).
- El autor deberá someter su artículo preferiblemente por correo electrónico a la Editora a: forum.empresarial@upr.edu. También puede enviar un CD y una copia en papel a espacio doble y en tamaño carta.
- Las guías para los autores se encuentran en nuestra página:
<http://cicia.uprrp.edu/forum.html>.

[HTTP://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML](http://cicia.uprrp.edu/forum.html)

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
(787) 764-0000, EXT. 3273
FAX: (787) 772-1462



EDITORA

Camille Villafañe

JUNTA EDITORA

Aníbal Báez
José Julián Cao
Carlos Colón
Marisela Santiago
Myra Pérez
Javier Rodríguez
Ilia E. López
Marta Alvarez

Forum Empresarial
está disponible
en línea en

RedALYC,
Latindex,
UFASTA,
Vida Digital y
WorldCat.

ISSN 1541-8561

OPEN CALL FOR PAPERS for FORUM EMPRESARIAL

Forum Empresarial is the academic journal published by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The Journal is published in the Spring and Fall of each year.

We are continuously soliciting papers for future issues. The purpose is to provide a forum for the dissemination of new ideas and research in all areas of business, which would be of interest to academics. Within that broad scope, theoretical and empirical contributions, from a local or an international perspective, are accepted.

- Only articles not previously published or currently under review elsewhere can be considered.
- All submissions are double-blind refereed.
- All submissions must be in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
- Submissions must be made electronically via e-mail to the Editor-in-Chief at: forum.empresarial@upr.edu.

[HTTP://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML](http://CICIA.UPRRP.EDU/FORUM.HTML)

UNIVERSITY OF PUERTO RICO
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
(787) 764-0000, EXT. 3273
FAX: (787) 772-1462



NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

- La Revista publica artículos metodológicamente rigurosos que provean una contribución intelectual original a las principales áreas de investigación en todas las disciplinas de importancia para los negocios. Dentro de ese amplio ámbito, se aceptarán aportaciones teóricas y empíricas desde una perspectiva local e internacional.

Revista Forum Empresarial
Centro de Investigaciones Comerciales e
Iniciativas Académicas
Apartado 23332, Estación Universidad
San Juan, Puerto Rico 00931-3332
Correo electrónico: forum.empresarial@upr.edu

- Los artículos pueden ser escritos en español o en inglés.
- Todos los artículos deben ser originales e inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de la Revista supone el compromiso por parte del autor o de la autora de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones periódicas.
- Un artículo que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea sólo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no debe recomendarse para publicación a menos que el evaluador o evaluadora evidencie que constituye una nueva síntesis del pensamiento del autor y que revise sus concepciones anteriores.
- La portada deberá incluir el título del artículo, el nombre del autor, puesto que ocupa, la dirección, los números de teléfono del trabajo y de la casa y el correo electrónico. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes **no deben** llevar ninguna identificación.
- La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio doble (tamaño 8.5" x 11.5") por un solo lado, incluyendo tablas y bibliografías. El tamaño (*font*) de letra debe ser 12.
- Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en inglés y español de no más de un párrafo (máximo de 100 palabras). Debe incluir un máximo de cinco palabras claves.
- Las notas deben ser breves (por lo general, no más de tres oraciones) y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse sólo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben aparecer al final del artículo bajo el título de **NOTAS** y estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto.

- Los artículos deben redactarse siguiendo **consistentemente** las normas de estilo de uno de los siguientes manuales:
 - (a) American Psychological Association. Publication Manual of the American Psychological Association. Latest edition. Washington, DC: American Psychological Association (APA).
 - (b) Turabian, Kate L. A Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press.
 - (c) Gibaldi, Joseph. Manual and Guide to Scholarly Publishing. Latest edition. New York: The Modern Language Association of America (MLA).
- El autor deberá someter su artículo preferiblemente por correo electrónico o enviar un CD y una copia en papel a espacio doble y en tamaño carta. Los artículos deberán presentarse en procesadores de palabras como Microsoft Word. Deberá rotular el CD con su nombre y título del artículo e indicar además el programa que usó. Se sugiere conservar una copia del artículo, ya que éste no se devolverá al autor.
- Todas las gráficas, tablas y diagramas deben guardarse en formato EPS para que sean más susceptibles a la resolución de colores.
- La Junta Editora se reserva el derecho de aceptar o rechazar los artículos sometidos y de efectuar los cambios editoriales que considere pertinentes.
- Una vez se aceptan los artículos, la Revista se reserva el derecho de publicación por tres meses luego de la impresión de los mismos.
- Al autor se le obsequiará dos ejemplares de la Revista en la que aparece publicado su artículo.

POLÍTICA DE REVISIÓN

Cada artículo se somete a la consideración de, por lo menos, tres evaluadores. Los artículos son sometidos a un proceso de revisión de pares. A través del mismo, se mantiene en completo anonimato los nombres de los autores y de los evaluadores (*double-blind review*). Se requiere la aprobación de la mayoría de los evaluadores y de la Junta Editora para determinar la publicación de un artículo. En la revisión se emplean los criterios establecidos por la Junta Editora.

La Revista cuenta con la colaboración de: evaluadores especialistas en las diferentes áreas del campo de la Administración de Empresas y disciplinas relacionadas, miembros de la comunidad empresarial del ámbito local e internacional y una Junta Asesora Internacional.

SUBMISSION GUIDELINES

- The Journal publishes rigorously conducted research that makes an original intellectual contribution across the mayor research fields in all disciplines of importance to business. Within that broad scope, theoretical and empirical contributions from local or an international perspective are accepted.

FORUM EMPRESARIAL JOURNAL

Center for Business Research and Academic Initiatives

Box 23332, University Station

San Juan, PR 00931-3332

E-mail: forum.empresarial@upr.edu

- Submissions should be unpublished. Submission to this Journal's Editorial Board requires a commitment to not submit the article simultaneously to other publications
- The Editorial Board will not recommend an already published articles unless there is evidence that the article is a new synthesis of the author's ideas.
- Submissions can be written in Spanish or English.
- The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and e-mail address. The title should be repeated at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages **should not** have any identification
- Submissions should be in Microsoft Word format.
- Submissions should be no longer than 20 pages, double space (8.5" x 11.5") written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times Roman 12.
- Submissions should be preceded by an abstract of no more than 100 words. After the abstract, list no more than five key words.
- Notes should be brief (generally, not longer than tree sentences) and be limited to marginal clarifications to the text. Notes should not be used to indicate bibliographical entries. Notes should appear at the end of the article under the title **NOTES** and should be consecutively numbered in the text.
- Submissions should be written consistently following the style and format of one of the following publication manuals:

- (a) American Psychological Association. *Publication Manual of the American Psychological Association*. Latest edition. Washington, DC: American Psychological Association (APA).
 - (b) Turabian, Kate L. *A Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations*. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press.
 - (c) Gibaldi, Joseph. *Manual and Guide to Scholarly Publishing*. Latest edition. New York: The Modern Language Association of America (MLA).
- Submissions can be send preferably by e-mail or by regular mail. Regular mail submissions must include a clearly labeled CD and a hard copy on letter size paper, double space. The CD should be identified with the author's name, article title and the format used. The articles and CD will not be returned to the authors.
 - All graphs, tables, and diagrams should be saved as EPS (save) files to make them more sensitive to color resolutions.
 - The Editorial Board reserves the right to accept or reject the submissions and to make any editorial changes deemed necessary for publication purposes.
 - Once submissions are accepted, the Journal reserves the publication rights for three months after publication.
 - The authors will receive two complimentary copies of the Journal issue in which the article was published.

REVISION POLICY

Each article is submitted to the consideration of at least three evaluators. All submissions are double-blind refereed. The approval of the majority of the evaluators and of the Editing Board is required to accept an article for publication. In the revision process the criteria employed is the one established by the Editing Board.

The Journal has the contribution of evaluators who have the expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines, members of the local and international business community and an International Advisory Board.

GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE RESEÑAS CRÍTICAS DE LIBROS

- Tipo de libro reseñado: Libros de temas del área de la Administración de Empresas y textos académicos
- Título del libro: Tomado de la carátula, número de páginas
- Autor del libro: Apellidos, nombre
- Nombre del traductor (si lo tiene)
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha
- Fortalezas
- Debilidades
- Dos páginas, a doble espacio
- Tipo de letra: *Times New Roman*, tamaño 12

GUIDELINES FOR BOOK REVIEWS

- Types of book reviewed: Books related to business administration and academia topic
- Title of book: Taken from the title page, number of pages
- Author's Name: Last name, first name. Translator's name (if any)
- ISBN
- Publisher's name, city and date
- Strengths
- Weaknesses
- Two pages, double spaced
- Font: *Times New Roman*, size 12

PUBLICACIONES ANTERIORES

Vol. 16, Núm. 2 • diciembre 2011

Dennis López

Auditorías de cumplimiento en los programas de fondos federales de los municipios de Puerto Rico

María Luisa Saavedra García / Luis Jorge Díaz González

Las TI y su relación con la Creación de Valor: una aplicación empírica en México

Nydia Soledad Peña Vela / Judith Cavazos Arroyo / Ana Paola Sánchez Lezama

Propuesta de un modelo orientado a la intención de ampliar servicios de ahorro y crédito bancarios: una aplicación al mercado de clase baja de Monterrey, Nuevo León

Vol. 16, Núm. 1 • mayo 2011

Moraima De Hoyos Ruperto / Carmen I. Figueroa Medina

Entrepreneurial Education as a Strategy for Global Competitiveness: Entrepreneurship Challenge in Puerto Rico

Flora María Díaz-Pérez / Marysela Coromoto Morillo-Moreno / María Bethencourt-Cejas

The User Gap (Perceptions-Expectations) in Tourism Accommodations Services in Mérida State, Venezuela

Silvia López Paláu / Beatriz Rivera-Cruz

El razonamiento bioético y la orientación hacia responsabilidad social empresarial de los estudiantes de negocios

Vol. 15, Núm. 2 • diciembre 2010

Edgar J. Maíz Vázquez

Factores que no propenden la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico

Densil A. Williams / Beverly Morgan

Benchmarking for International Competitiveness: Lessons for Public Policy

Eileen Ortiz Rivera

Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico

**Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas
Facultad de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras**



**Revista *Forum Empresarial*
Hoja de Suscripción**

Nombre _____

Dirección Postal _____

Correo Electrónico _____

Tarifa de Suscripción (2 números al año)
\$12.00 por número

FAVOR DE ENVIAR SU CHEQUE A:
Revista Forum Empresarial
Apartado 23332
San Juan, Puerto Rico 00931-3332