

NOVA TALENTA

2016-2017 / Volumen III



Seminario de
PROFUNDIZACIÓN

Contenido

1

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

*Cristian Paredes Zuluaga / Daniel Mauricio Parra Cardenas /
Director: Alejandro José Useche Arévalo..... 6*

2

PANGASIUS HYPOPTHALMUS: UNA PRÁCTICA PRODUCTIVA Y SOSTENIBLE

Michael Leonardo Rivero Parra / Director: Carlos Alberto Franco Franco 17

3

INNOVACIÓN EN LAS NUEVAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS

*María Alejandra Vásquez Fernández / German Daniel Vargas Latorre /
Director: David Enrique Anzola Pinzón 34*

4

LIDERAZGO TOTAL, UNA REVISIÓN

Paula Marcela González Bahamon / Director: Gustavo Adolfo Esguerra Pérez..... 46

5

NEUROMARKETING: EL FUTURO DEL MERCADEO TRADICIONAL

Juan Camilo Álvarez Aldana / Directora: Myriam Adriana Sotelo Ramírez 56

6**INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN COLOMBIA,
SECTOR SERVICIOS, UNA MIRADA DESCRIPTIVA***Lieberman Humberto Lozano Sanabria / Alejandra Reyes Díaz /**Directora: Clara Inés Pardo Martínez 67***7****LOS FACTORES DETERMINANTES PARA LA EVALUACIÓN DEL
RIESGO DE CRÉDITO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA***Simon Munar Castellanos / Director: Fernando Juárez Acosta 92***8****EMPRESAS B: REVISIÓN CONCEPTUAL PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO***Natalia Carolina Ospino Nuñez / Natalia María Cortazar Rodríguez /**Director: Fernando Juárez Acosta 107***9****INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA***Paula Vanessa Camacho Cala / Nicolás Amézquita Pinzón 120***10****LA DISCRIMINACIÓN LABORAL POR RAZONES DE ORIENTACIÓN SEXUAL***Mateo Gómez González / Cindy Lorena Pedraza Rodríguez /**Directora: Merlin Patricia Grueso Hinestroza 141*



PRESENTACIÓN

Nos es grato compartir con la comunidad académica el volumen III del Nova Talenta, un libro digital elaborado con los trabajos de nuestros estudiantes, interesados en contribuir con su esfuerzo y dedicación al campo de la administración. Esta iniciativa surgió en el año 2014 gracias al apoyo y respaldo del decano de la escuela de Administración Dr. Alejandro Cheyne y se ha ido consolidando como un mecanismo no solo de contribución a la divulgación del conocimiento en áreas administrativas sino como una fuente de desarrollo y fomento de nuevos talentos para la academia. Así mismo, vale la pena resaltar la dedicación de los profesores-directores, que desde las distintas líneas de nuestro Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia, han contribuido al desarrollo de este libro en cada una de sus versiones.

En el 2015 proyectamos la continuidad y fortalecimiento de este libro virtual cuyo objetivo era fomentar en los jóvenes su interés por la investigación en el campo de la administración de ahí su nombre Nova talenta, hoy es un documento virtual consultado no solo desde Colombia sino desde otras partes del mundo como Estados Unidos, España, Francia, Costa de Marfil, Alemania entre otras.

Se incluyen en esta obra artículos relacionados con liderazgo, actividades sostenibles, innovación, neuromarketing, evaluación de riesgos, empresas B y discriminación laboral. Agradecemos a nuestros estudiantes y sus directores por el esfuerzo realizado y esperamos seguir contando con sus valiosos aportes. Esperamos que esta obra que sale anualmente, siga contribuyendo a fomentar la vocación de los estudiantes por investigar, escribir y aportar al campo de las ciencias administrativas.

Dirección de investigaciones marzo de 2018

1

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Cristian Paredes Zuluaga / Daniel Mauricio Parra Cardenas /

Director: *Alejandro José Useche Arévalo*

Introducción

El problema del liderazgo ha motivado interesantes debates y una inmensa cantidad de literatura especializada en los últimos años. Empero, la cuestión respecto al concepto mismo de liderazgo no ha sido tan bien dilucidada. Puesto que no es lo mismo liderar una compañía, una escuela o un batallón nos vemos obligados no solo a pensar los distintos grupos a liderar, sino el mejor tipo de liderazgo que podamos tener para cierto conjunto de objetivos y cierto conjunto de personas, en específico. Así pues, en lo que viene se echará un vistazo al concepto de liderazgo en el marco del liderazgo organizacional, para resaltar su importancia, a la vez que se sostendrá que el liderazgo transformacional es el mejor tipo de liderazgo para enfrentar los retos del día a día, al interior del mundo empresarial.

Abstract

The problem of leadership has motivated interesting debates and an increasing amount of specialized bibliography in the recent years. However, the question regarding to the concept of leadership itself hasn't been cleared at all. Since is not the same to leading a company, a school or a battalion, we are forced to think, not just the different types or groups that we want to leader, but the best kind of leadership we may use in order to reach certain set of goals and certain set of people. Then, in the next pages we are going to take a look at the concept of leadership in the frame of organizational leadership, to highlight its importance. For another hand, we are going to defend transformational leadership as the best kind of leadership we can use to affront the everyday issues in the business world.

Key words

Leadership, organization, types of leadership, styles of leadership, situational leadership, transactional leadership, transformational leadership.

Definición de liderazgo

El tema del liderazgo ha incentivado una literatura creciente de todo tipo. Psicólogos, emprendedores y teóricos de la administración destacan entre la gran cantidad de académicos que han decidido abordar esta interesante cuestión. No obstante, como señalan Zaccaro y Klimoski, todas estas distintas concepciones del liderazgo parecen estar desconectadas unas de otras (Klimoski et al, pág. 3, 2001). Este problema se debe principalmente a que el término ha sido tomado del lenguaje ordinario para ser usado en el lenguaje especializado, sin haber sido redefinido con precisión (Yukl, pág. 20, 2010). Esta dificultad ha sido señalada no en pocas ocasiones, poniendo trabas a la materia a tratar, pues estaríamos usando un concepto que significa todo y nada: la ambigüedad en los estudios sobre el tema está a la orden del día. De ahí que Stogdill, quien ha compilado grandes cantidades de información sobre el tema, haya sostenido con ironía que *“there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”* (Stogdill, pág. 259, 1974).

Así pues, dado que sería muy presuntuoso esperar dilucidar la cuestión de una vez por todas en este breve escrito, bastará con señalar el problema, con miras dejar en claro que abordaremos la cuestión desde la perspectiva de los autores citados anteriormente, los cuales valga mencionar no tienen la menor intención de dar una nueva definición, lo cual, a juicio de ellos, solo incrementará la ya extensa lista de nociones sobre el liderazgo (Klimoski et al, pág. 6, 2001). De ahí que no sea útil ni deseable buscar una definición unívoca del liderazgo, ya que las distintas definiciones obedecen a distintas perspectivas (Yukl, pág. 26, 2010). Con vista en esto, pasemos a mostrar algunas de las nociones actuales más populares sobre el tema.

El liderazgo ha sido definido desde conductas, aptitudes, influencias y relaciones (Bass, pág. 17, 1985). Todas estas perspectivas pueden estar en lo correcto a la vez que dejan algo importante de lado, recordándonos así la famosa fabula hindú que cuenta la historia de cinco sabios ciegos que trataron de describir un elefante, destacando algunos aspectos importantes a la vez que dejaban de lado otros tantos. Con esto no queremos sostener que la cuestión se resuma a hacer una yuxtaposición de definiciones y decir que la suma de todas estas es la definición correcta. Por el contrario, queremos ver lo común a todas estas para así esbozar un concepto que nos permita integrar las distintas nociones sobre el tema. Así pues, en lo que viene mencionaremos algunas de las definiciones más populares recopiladas por Yukl en los últimos años sobre el tema. Dentro las principales definiciones podemos destacar estas diez, a saber:

1. El liderazgo es la conducta de un individuo sobre un grupo para dar con una meta en común.
2. El liderazgo es la situación en la cual un individuo o más pueden encarar y cambiar la realidad de los otros. El liderazgo es la influencia sobre el cumplimiento mecánico de las directivas con los objetivos de la organización.

3. El liderazgo es ejercido cuando las personas movilizan recursos psicológicos, institucionales, políticos y demás para satisfacer las motivaciones de sus seguidores.
4. El liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo sobre otro para dar realizar ciertos objetivos.
5. El liderazgo es el proceso mediante el que se le da un propósito a los esfuerzos colectivos, a la vez que se encaminan para dar con ese propósito.
6. El liderazgo es el proceso que le da sentido a lo que las personas están haciendo en conjunto para que lo entiendan y lo puedan llevar a cabo.
7. El liderazgo es la habilidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir que otros contribuyan a la eficacia y el éxito de la organización.
8. El liderazgo trata sobre la articulación de visiones, valores y ambientes en los que las cosas pueden ser llevadas a cabo con éxito.
9. El liderazgo es el proceso por el cual se está al margen de la cultura para comenzar procesos de cambio evolutivo adaptativos (Yukl, pág. 21, 2010).
10. El liderazgo es el proceso por el cual se está al margen de la cultura para comenzar procesos de cambio evolutivo adaptativos (Yukl pág 21, 2010).

De acuerdo a Gary Yukl estas son las principales definiciones en torno al liderazgo. Allí podemos escuchar la voz de distintas disciplinas, comenzando en la psicología, (1), (2), atravesando el mundo de la administración, (3), (4), (5), (6), (7), (8) y (9), para finalmente terminar en la biología (10) ¿Cómo articular y examinar nociones tan dispares como (1), (7) y (10).? En primer lugar conviene organizar las definiciones anteriores. Así, dentro de las definiciones mencionadas, podemos encontrar tres categorías. Primero, las que enfatizan en los aspectos psicológicos del liderazgo (1). (2). Segundo, las que enfatizan los aspectos sociales y empresariales del liderazgo (3), (4), (5), (6), (7), (8) y (9). Y por último, las que se inmiscuyen en los aspectos biológicos del liderazgo para cubrir campos más amplios como la conducta animal y su importancia evolutiva. Dado que el tercer tipo de categoría no tiene ningún interés para el mundo empresarial, podemos dejarla de lado. De este modo, centraremos nuestros esfuerzos en las dos primeras categorías, para así establecer nuestro marco de referencia.

Las definiciones que enfatizan en los aspectos psicológicos hacen bien en recalcar el aspecto individual del liderazgo a la vez que enfatizan la relación entre el líder y el grupo a liderar, pues sería absurdo decir que dado que mi computador hace todo lo que yo quiero o puedo realizar con este unas metas que me he propuesto, ergo soy un buen líder o como yo hago lo que propongo, en lugar de ser responsable, estoy ejerciendo liderazgo sobre mí. Es esencial a la noción de liderazgo que haya un líder y algo a liderar. Empero, estas concepciones del liderazgo dejan de lado que no solo una persona puede liderar a otra, sino que el liderazgo puede darse entre grupos, como suele suceder en el caso de las asociaciones religiosas. Por otra parte, por liderazgo también podemos entender las estrategias usadas para lograr liderar a los demás, y no solo la capacidad cognitiva del líder, porque bien no es lo mismo liderar una empresa a liderar un país o un ejército, lo cual deja en claro que existen distintos tipos liderazgo. Es decir, el liderazgo no solo abarca a la

capacidad subjetiva, sino también a las estrategias objetivas para dar con las metas establecidas (Klimoski et al, pág. 15, 2001).

Por su lado, las definiciones que enfatizan el aspecto político y empresarial dejan de lado que tanto las sociedades como las empresas están compuestas por individuos, por lo que no sería posible hablar de liderazgo sin examinar las capacidades psicológicas que lo posibilitan, por ejemplo, la empatía y la admiración. Además, estas nociones recalcan la capacidad de un individuo para hacer que otros cumplan ciertos objetivos en común, no obstante, no diríamos que una persona que pudiera motivar a sus empleados para que lograran hacer la mayor cantidad de ventas posibles y tomaran amor a lo que hacen, con la desventaja de no lograr cumplir las metas propuestas no es un buen líder, solo por no dar con su cometido. El solo hecho de que un individuo pueda influir en la conducta del otro y lo oriente a cumplir un fin específico es muestra de liderazgo, sin importar si la meta se cumple o no, es decir, más importante que lograr cumplir los objetivos estipulados es el hecho de hacer que un grupo de individuos trabajen por una meta en común. Dicho, de otras palabras, los enfoques empresariales del liderazgo enfatizan demasiado en el cumplimiento de objetivos y dejan de lado el factor de la motivación (Klimoski et al, pág. 15, 2001).

Ahora bien ¿Qué tienen en común ambas categorías, esto es, la psicológica y la empresarial? Tanto la una como la otra dejan muy en claro que el liderazgo se da respecto a los demás e influye su conducta de manera deliberada, ya sean estos individuos u organizaciones. Así, es esencial a la noción misma de liderazgo el hecho de que hay un líder y algo a ser liderado, del mismo modo en el que el concepto de “arriba”, se relaciona con el concepto de “abajo” y el concepto de “padre” implica el concepto de “hijo”. A su vez, el liderazgo no implica en modo alguna coacción, en el mismo sentido en el que el concepto “ayudar” no implica el deseo deliberado de perjudicar a quien se ayuda. Esta es la sutil diferencia entre “liderar” y “dirigir” un buen líder motiva a los demás, no los obliga a hacer lo que él quiere (Bernal, pág. 3, 1997). No es opcional aceptar una definición de liderazgo que incluya los elementos mencionados más arriba. Con esto en mente, una persona que obligara a otra a hacer lo que esta quiere no sería propiamente un líder, por la sencilla razón de que no tiene sentido hablar de liderazgo en ese caso, y defender ese tipo de definiciones serían tan absurdo como definir el concepto de “esposo” como “un hombre soltero sin deseo de casarse”, aludiendo que la definición obedece a un aspecto distinto de la realidad a examinar. Así que no es correcta la afirmación de Yukl de que la definición de liderazgo no es una cuestión importante, y que por tal motivo podemos tener definiciones distintas para diferentes usos. Por ende, una compañía que lograra cumplir sus metas a punta de medidas coactivas estaría dando órdenes sin más, no estaría ejerciendo liderazgo sobre sus empleados.

Llegado a este punto podemos sostener que el liderazgo sería el proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas (empresas, gobiernos, iglesias, milicias, etc) logran orientar la conducta de otros con miras a dar con unos objetivos que han sido planeados deliberadamente, los cuales son aceptados de manera consciente por aquellos que están siendo liderados. Con vista en lo anterior, podemos observar que la definición armoniza parcialmente con lo expuesto por Yukl, para quien el liderazgo es *“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplished shared objectives”* (Yukl, pág 26 ,2010). Sin embargo, la definición también nos permite distanciarnos de él, pues no solo es posible, sino deseable definir al liderazgo y del hecho de que el problema tenga varias caras no se sigue que debemos evitar dar con una

definición, como parece sostener falazmente él. Si ese fuera el caso, no abstendríamos de hacer definiciones, y a pesar de que él sostiene que hay definiciones más útiles que otras (Yukl, pág. 26, 2010), dicha forma de pensar es improcedente con su actuar, ya que si hay definiciones más útiles es porque precisamente captan mejor la esencia de lo que planean definir, y por ello son mejores. Podemos llamarle “flor” o “ave” al cerdo, pero no por eso cambiará su olor ni aprenderá a volar.

Por último, si bien puede que nos hayamos extendido un poco en esta cuestión, la definición correcta del liderazgo no es una cuestión trivial, pues, tal y como sostiene McCleskey la definición de liderazgo no es trivial (McCleskey, pág. 1, 2014) o a Nahavandi, quien sostiene que una mala definición del liderazgo puede comprometer toda la investigación (Nahavandi, pág. 3, 2003). Para comprobar esto, baste con recordar los estudios de Rost, quien compiló nada más y nada menos que 221 diferentes definiciones de “liderazgo” (McCleskey, pág. 1, 2014). Además, sería absurdo tratar de defender cuál es el mejor tipo de liderazgo si antes no tenemos claridad sobre aquello que pretendemos encontrar. Empezar semejante tarea sería como entrar a ciegas a un bosque en búsqueda de un extraño animal. No tiene sentido saber cuál es el lobo más feroz si ni siquiera tenemos claridad de aquello a lo que llamamos “lobo”, pues si algunos toman un por un perro o un zorro las nociones de lo que sería “el mejor lobo” serían muy dispares y tampoco tendría ningún sentido escribir sobre el tema si todas las definiciones son igualmente válidas.

Así pues, hemos tomado elementos de una categoría y otra, sin embargo, aún queda por especificar el contexto en el que usaremos la misma. Dado que nuestro marco de referencia son las empresas y no las iglesias ni los estados, circunscribiremos la definición anterior del liderazgo al mundo de los negocios exclusivamente. Lo cual es de gran ayuda, pues el tipo de organización que tratemos nos ayudará a definir las metas (Klimoski et al, pág. 13, 2016). y, como vimos, estas hacen parte importante del concepto mismo de liderazgo. Así podemos decir que mientras que el objetivo de una iglesia es difundir su doctrina y defender sus valores, estando las acciones de sus líderes en pro de ello, el objetivo principal de las empresas es el beneficio económico (Friedman, pág. 6, 1970).

Ya habiendo expuesto la visión de liderazgo que utilizaremos a lo largo de este escrito, conviene examinar los distintos tipos de liderazgo que podemos encontrar y cuál de ellos es el más propicio para ser ejercido en el contexto empresarial.

Tipos y estrategias de liderazgo

La cuestión sobre los tipos de liderazgo presenta la misma ambigüedad que el concepto mismo de liderazgo. Así, para no extendernos más de la cuenta convendremos en hacer una distinción muy importante, a saber, entre los tipos (o estrategias) y los estilos de liderazgo, ya que ambas cosas son materia recurrente de confusión en la literatura actual (McCleskey, pág. 118, 2014). Es decir, debemos diferenciar entre los comportamientos del líder al usar una estrategia de liderazgo y la estrategia misma (Cherry, pág. 1, 2016). De esta manera, entenderemos por estilo de tipo de liderazgo las distintas estrategias en las que éste se ejerce, mientras que por estilo de liderazgo vamos a concebir únicamente las diferentes formas en la que dichas estrategias son puestas en acción. Comencemos, pues, pasando revista a esta última cuestión.

Los estilos de liderazgo aluden a la forma en la que el líder, ya sea una persona o un grupo de personas, ejerce su influencia sobre los otros para poder dar con los objetivos en común. De este modo, el liderazgo puede ser ejercido de alguna de las siguientes maneras, esto es, de manera *autocrática*, *democrática*, *Laissez faire* (Lewin, pág. 20, 2010) o, añadida últimamente a la clasificación clásica de Lewin, de forma *burocrática* (Cherry, pág. 1, 2016). Veamos más de cerca en qué consisten estas distintas maneras de ejercer el liderazgo.

- Autocrático: En este tipo de liderazgo la distinción entre líder y súbditos es bastante clara. Los líderes toman las decisiones sin tener en consideración a los súbditos, y estos siguen acríticamente todo lo que éste les diga (Kotlyar, pág. 42, 2007). No es el mejor estilo de liderazgo, sin embargo, es recomendable en situaciones donde hay poco tiempo para deliberar (Lewin, pág. 20, 2010).
- Burocrático: Alude al liderazgo ejercido exclusivamente en pro de las normas estipuladas por el grupo. También se lo conoce como “liderazgo de libro” Es útil, en tanto todos los miembros saben a qué atenerse y promueve medios objetivos para la acción. Empero, tiene la desventaja de que no deja claro cómo proceder en aquellos casos que no estén contemplados en la norma. Por definición, no podemos planearlo todo, por lo que éste tipo de liderazgo no es recomendable en contextos donde la novedad sea el pan de cada día (Cherry, pág. 2, 2016).
- Democrático: También conocido como *liderazgo participativo*, tiene como rasgo esencial, como podrá adivinarse, la participación de todos los miembros del grupo. Al permitir esto, estimula la producción de ideas, no obstante, no es recomendable usar este tipo de liderazgo cuando el tiempo apremia y hay posiciones o caracteres opuestos al interior del grupo, pero sí lo es en contextos donde la rutina sea demasiado fuerte (Lewin, pág. 21, 2010).
- Laissez faire: Como el nombre sugiere en este liderazgo el líder tiene una intervención mínima en el trabajo de sus empleados. Se les da a estos la autonomía de dar con sus propios objetivos. Es recomendable con empleados altamente capacitados que por esa razón necesitan poca guía y son mejores valiéndose por su propia cuenta. No es pertinente ejercerlo con empleados poco capacitados (Lewin, pág. 21, 2010).

Habiendo visto algunas de las formas en las que el líder puede actuar cuando lidera, es hora de revisar las estrategias más populares que algunos estudiosos han teorizado respecto del liderazgo. Las principales estrategias de liderazgo en la actualidad son las siguientes. Liderazgo situacional (*situational leadership*), Liderazgo transaccional y Liderazgo transformacional. Hagamos un breve repaso de estos tres tipos de liderazgo.

- Liderazgo situacional: Este tipo de estrategias enfatizan más en la situación misma a liderar que en las capacidades especiales del líder y su grupo (McCleskey, pág. 118, 2014). Por otra parte, también postula que las situaciones problema, lejos de requerir del carisma de un líder y del apoyo de sus seguidores, necesitan ser resueltas con una aproximación racional del problema, en pocas palabras, lo que importa son las situaciones no los actores implicados en las mismas. Los líderes que utilizan esta estrategia se caracterizan por asignar roles según la situación a enfrentar.

- Liderazgo transaccional: Se focaliza en los conflictos y cambios que pueden ocurrir entre el líder y su grupo. También da autonomía a los empleadores para que escojan como quieren llevar a cabo lo acordado, estableciendo un sistema de premios y castigos. De este modo fomenta la competencia entre estos, para que así puedan mostrarle al líder que sí funcionan.
- Liderazgo transformacional: La definición clásica expuesta por Burns lo define como *“one who raises the followers level of consciousness about the importance and value of desired outcomes and the methods of reaching those outcomes”* (Burns, pág. 141, 1978). Este liderazgo hace que el líder motive a su grupo para romper las expectativas y generar así personas propositivas y creativas. Tiene como finalidad el incremento de las capacidades de todos los miembros del grupo, para prepararlos a toda clase de retos inesperados (Bernal, pág. 7, 1997). Por consiguiente, el liderazgo transformacional apunta siempre al mejoramiento del grupo, preparando así a los futuros líderes.

Visto así el asunto. Es tiempo ya de dilucidar cuál es la mejor estrategia de liderazgo para las empresas y el estilo de comportamiento que el líder debe asumir según dicha estrategia.

El liderazgo transformacional como la mejor herramienta para dar con los objetivos al interior de una empresa

En esta sección sostendremos que el liderazgo transformacional es la mejor estrategia de liderazgo para las empresas y expondremos las razones que nos llevaron a esta conclusión, a la vez que mostraremos las falencias de los otros dos tipos de aproximaciones al liderazgo, desde una perspectiva netamente empresarial.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de escoger una estrategia de liderazgo tiene que ver con las características mismas de la actividad en cuestión y los objetivos a cumplir. Por ejemplo, el liderazgo situacional al enfatizar en las situaciones y no en los líderes debería adaptarse fácilmente a todo tipo de grupos sin distinción (Yukl, pág. 286, 1999). Una de las ventajas de este enfoque es que al dejar de lado el carisma, evita que se caiga en sectarismos de toda índole, ya que no tiene en cuenta como eje articulador al líder en sí. Sin embargo, el enfoque dista mucho de ser perfecto. Nicholls resaltó 3 problemas de este modelo, a saber, consistencia, continuidad y conformidad (McCleskey, pág. 118, 2014). Por su parte, autores como Glynn y DeJordy han sostenido que el modelo se basa en aproximaciones conductistas con tipos abstractos de liderazgo que son difíciles de identificar (McCleskey, pág. 118, 2014). Por otro lado, al dejar de lado el papel del líder los estudios nos muestran los beneficios que sí presentan otro tipo de aproximaciones que dan prioridad a la relación entre líder y seguidores, por ejemplo, reducción del estrés laboral y el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros (Arvidsson et al, pág. 10, 2010). Además, estas consideraciones no son solo de corte ético. Fortalecer las relaciones al interior del grupo también ayuda a aumentar las ganancias (Mayfield, pág. 75, 2008).

Respecto al modelo transaccional del liderazgo podemos establecer las siguientes dificultades. Para empezar, desarrolla relaciones a corto tiempo entre el líder y los seguidores (McCleskey, pág. 122, 2014). Además, al inculcar la competencia entre los seguidores del líder, también genera frustración y envidia entre estos, cuando no pueden cumplir las metas propuestas o están muy por debajo de los compañeros sobresalientes (McCleskey, pág. 122, 2014). Por otro lado, las

investigaciones de Liu y compañía destacan como principal problema de este enfoque la falta de innovación del grupo, contrario a lo que podría sugerir el modelo de premios y castigos (Liu et al, pág. 292, 2011). Por tanto, esta forma de liderazgo solo es recomendable en casos extremos donde la situación normalmente haría que los empleados renunciaran (Geier, pág. 240, 2016).

Lo anterior, no significa que este no tenga beneficios, por ejemplo, los estudios Farhat y compañía sostienen que esta forma de liderazgo parece tener muchas más ventajas sobre sus competidores (Farhat et al, pág. 118, 2016). No obstante, queda recordar que buscamos el mejor tipo de liderazgo entre todos, y un factor clave en ello es que el mundo de los negocios de hoy cambia rápidamente, por lo que características como la innovación, la motivación y la creatividad son indispensables para crear empresas triunfantes. Aquel modo de liderazgo que desarrolle sobremanera estas capacidades será el que consideraremos el mejor de todos.

Ya habiendo expuesto las principales objeciones del enfoque situacional y transaccional, veamos lo que la literatura dice respecto del modelo transformacional de liderazgo. Hay quienes parecen sugerir diferencias significativas entre la eficacia del liderazgo transaccional y transformacional (Albritton, pág. 70, 1998), Sin embargo, el segundo parece tener las siguientes ventajas sobre el primero. Para empezar, investigaciones recientes realizadas sobre el liderazgo transformacional parecen sostener las pretensiones de éste de querer mejorar el desarrollo empresarial (Hoyt, pág. 234, 2016), a la vez que es el modelo con más puntos a favor en ambientes que están en constante cambio (McCleskey, pág. 121, 2014). Lo anterior es llevado a cabo mediante el reforzamiento de la creatividad (Wang, pág. 1111, 2010). Los problemas actuales requiere formas ingeniosas de encararlos y maneras diferentes de interpretar la misma información. El liderazgo transformacional se encarga precisamente de eso, lo cual se ve reflejado en la eficacia de las compañías para dar con sus metas (Bass et al, pág. 21, 1994). En suma, el liderazgo transformacional, como afirma Pradhan, mejora las ganancias y el capital humano de las empresas (Pradhan, pág. 180s, 2016).

También genera satisfacción en los súbditos, los cuales no se sienten menospreciados ni agobiados por la rutina laboral, ya que los estímulos intelectuales parecen funcionar bien en aquellos individuos cuyo principal objetivo dentro de una empresa, aparte del lucro económico, es la autorrealización (Kotlyar, pág. 45, 2009). Por último, también ayuda a desarrollar la inteligencia emocional, tanto del líder como de los seguidores (Mills, pág. 23, 2009), a la vez que ayuda a desarrollar la innovación, aspecto central para el éxito de los negocios en el mundo moderno (Voyce et al, pág. 71, 2015). De hecho, difícilmente es concebible un líder sin ninguna de las características ya descritas (North Carolina State Board of Education, pág. 13, 2016). Pero la cuestión no se detiene aquí. Las ventajas del liderazgo transformacional también se aprecian en contextos ajenos al mundo empresarial, como es el caso de la escuela (View, pág. 50, 2009). Estando así la cuestión, la superioridad del liderazgo transformacional frente a las otras estrategias de liderazgo se hace cada vez más grande.

Ahora bien, el tipo adecuado para ejercer este tipo de liderazgo es el *laissez faire*, puesto que da la libertad que necesitan los seguidores para poder crecer y desarrollarse como futuros líderes, ya que los tipos de liderazgo autocráticos, democráticos y burocráticos son marcadamente anti-individualistas, por lo que el genio de empleados no puede ser ejercitado adecuadamente bajo estilos de liderazgo (Carter, pág. 390, 2013). Por otra parte, la sola noción de liderazgo transformacional es contraria a esas formas de liderar en el mismo sentido en que el concepto de “autoritarismo democrático y descentralizado” plantea una contradicción de términos.

Este enfoque del liderazgo también tiene el plus de ser consecuente con la definición que liderazgo que esbozamos al principio de este texto, ya que liderar a diferencia de dirigir no consiste en dar órdenes y establecer medidas coactivas para que estas sean seguidas, sino que se vería reflejado en aquellos casos en los que los individuos son motivados para cumplir voluntariamente objetivos comunes. Además, podemos agregar que dado que el mundo de los negocios cambia constantemente, entonces es necesario contar no solo con un individuo apto capaz de lograr grandes metas mediante un gran número de individuos menos capacitados, sino con todo un grupo de personas que constantemente están superándose a sí mismas y preparándose para afrontar nuevos retos y preparar a otros individuos, para que sean tan capaces como ellos mismos (Carmeli et al, pág. 119).

La fuerza del modelo transformacional se resalta en las dificultades de los otros modelos, pues estos descalifican a los demás empleados y los hacen dependientes y no aptos para afrontar nuevos retos (Kotlyar, pág. 35, 2007). Los líderes no son omniscientes, y por ello, entre más líderes potenciales haya en un grupo, mayores alternativas de solución para los problemas y mayores oportunidades de cumplir las metas propuestas.

Para terminar, esto no implica que el modelo de aprendizaje sea perfecto. El modelo tiene desventajas que pueden ser fácilmente solucionadas con la ayuda de los otros modelos y otras que si merecen atención detenida como señala Yukl (Yukl, pág., 291, 2010), como lo es su carácter prescriptivo, al margen de muchas cosas que realmente hacen los líderes, pero pese a sus errores es el que mejor se adecúa a las necesidades de las compañías.

Conclusión

Pese a que la cuestión del liderazgo resalta por su complejidad y carácter multidisciplinario, esto no justifica en modo alguno las negativas a tratar de dar con una definición común que sea de provecho para las distintas ciencias implicadas en su estudio. Así, vemos que podemos dar una definición adecuada con la esencia del objeto mismo de estudio, la cual ayuda a establecer el diálogo constructivo entre todos los actores implicados. Por consiguiente, una vez establecido la materia en cuestión podemos entrar a evaluarla de manera objetiva. Y si bien distintos tipos y estrategias de liderazgo pueden ser útiles en distintas circunstancias y con diferentes tipos de grupos, la evidencia sugiere que el liderazgo transformacional es la mejor estrategia de liderazgo con la que podemos enfrentar los retos cambiantes que se ven en el día a día del mundo empresarial, ya que este enfatiza en la motivación y la innovación, a la vez que lejos de establecer súbditos obedientes prepara líderes natos que pueden colaborar entre sí para dar con los distintos tipos de metas establecidas.

Referencias bibliográficas

- Albritton, R. L (1988). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (model of transformational leadership) pág. In T. F. Mech & G. B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians*, 58, págs. 66– 82.
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, Å., & Akselsson, R (2007). “*Situational leadership in air traffic control*. *Journal of Air Transportation*”, 12 (1), 67-86. Retrieved from <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/library.capella.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25644644&site=ehostlive&scope=site>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J (1994). “*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*”. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B. M., (1985). “*Leadership and Performance*”, N. Y. Free Press
- Bernal, José Luis (1997). “*Liderar el cambio: el liderazgo Transformacional*” Investigación becada por el MEC en el marco de las Ayudas a la Investigación Educativa
- Burns, J. M (1978) “*Leadership*” NY:HarperCollins (1978).
- Carter, Suzanne M. & Greer, Charles R (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. “*Journal of Leadership & Organizational Studies*”, 20,4,385-393.
- Cherry, Kendra (2016). “*Common Leadership Styles And When To Use Them*”, <http://psychology.about.com/od/leadership/>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. and Shimoni, T (2014), “*Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity*”. *J Creat Behav*, 48: 115–135. doi:10.1002/jocb. 43
- Farhat, Anam. Shahnawaz, M. G. & Sudha, Kiran Sakkar (2016). “*Leadership Styles, Leader’s Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator*”. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20, 2, 111-120
- Friedman, Milton (1970). “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”, *The New York Times Magazine* September 13,
- Geier, Michael T (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23, 3, 234-247.
- Hoyt, Crystal L. and Blascovich, Jim (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. “*Small Group Research*”, 34, 6, 678-715.
- Lewin, Kurt (2010). “*Resolving Social Conflicts And Field Theory In Social Science*” American Psychological Association
- Liu, J., Liu, X., & Zeng, X (2011). “Does transactional leadership count for team innovativeness?” *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 282- 298.

- McCleskey, Jim Allen (2014). "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development" *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4
- Kotlyar, I., & Karakowsky, (2007). L. "Falling Over Ourselves to Follow the Leader". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 1, 38-49
- Mills, L. B (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3 (2), 22-38. doi:10.3776/joci. 2009. v3n2p22-38.
- Mayfield, Jackie & Mayfield, Milton (1998). "Increasing Worker Outcomes by Improving Leader Follower Relations". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5, 1, 72-81.
- Nahavandi, A (2003). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Northouse, PÁG. G (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- North Carolina State Board of Education (2006). *The standards for school executives*[PDF document]. Retrieved from <http://www.ncpublicschools.org/docs/profdev/guidelines/school-executives-standards/principals.pdf>
- Pradhan, Sajeet and Pradhan, Rabindra Kumar (2016). "Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work". *Global Business Review*, 17, 3, 173S-185S.
- Klimoski, Richard J, Zaccaro, Stephen J (2001). "The Nature of Organizational Leadership An Introduction" Jossey Bass
- Stogdill, R. M (1974). "Handbook of leadership. A Survey of Literature" New York Free Press.
- Yukl, Gary (2010). "Leadership in organizations" Pearson Education
- Yukl, Gary (2010b). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *Leadership Quarterly*, 10. 285-305; [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Voyce Li, Rebecca Mitchell, and Boyle, Brendan (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41, 1, 66 - 97.
- Wang, Peng & Rode, Joseph C (2010). "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate". *Human Relations*, 63, 8, 1105 - 1128.
- View, J. L., DeMulder, E. K., Kayler, M., & Stribling, S. M (2009). Cultivating transformative leadership in P-12 schools and classrooms through critical teacher professional development. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3 (2), 39-53. doi:10.3776/joci. 2009. v3n2p39-53.

2

PANGASIUS HYPOPTHALMUS: UNA PRÁCTICA PRODUCTIVA Y SOSTENIBLE

Michael Leonardo Rivero Parra / Director: Carlos Alberto Franco Franco

Pangasius Hypophthalmus: una práctica productiva y sostenible.

Resumen

La creciente demanda de alimentos a nivel mundial, derivada del incremento en la población, se ha convertido en un tema de interés y prioritario desde hace varios años. Los recursos para alcanzar los objetivos deseados en el tema siguen siendo limitados y se encuentran en riesgo con el paso de los días. Por esto, prácticas de cultivo que ejecuten procesos sostenibles, con mínimo impacto ambiental y grandes capacidades de producción, se han desarrollado en los últimos años. La acuicultura se ha convertido en una industria que satisface estos requerimientos: permite la generación de toneladas en poco espacio de tierra o agua, y ha adoptado procesos ambientales y de circulación con beneficios considerables. Una especie de pez: el pangasius hypophthalmus es de gran interés.

Su capacidad de sobrevivir y adaptarse a diferentes procesos de cultivo, así como a otros ambientes naturales, le han permitido convertirse en el tercer producto de mayor comercio mundial en la industria, después del salmón y los camarones. Sin embargo, su proceso de producción es de bajo costo, y su adaptación ha permitido que se trasladen cultivos desde Asia del Sur hasta Europa y Suramérica. Se revisaron artículos científicos especializados en los temas de acuicultura, procesos de cultivo, producción, adaptación de técnicas sostenibles, y el crecimiento de la especie. Se han encontrado algunos métodos como los RAS que permiten la recirculación de agua y mejoran la calidad del ambiente en el cual se desarrolla el cultivo, pasando por las diferentes certificaciones internacionales que garantizan y muestran los procesos de cultivo al consumidor, y finalmente describiendo la acuicultura específicamente en Colombia. Al final, se sugiere una diversificación del portafolio de la acuicultura colombiana, la cual se concentra en cinco especies principales y tienen niveles de adaptabilidad bajos a cambios ambientales.

Abstract

The increasing demand for food globally, driven by the increasing population, has become a main topic for a few years. The resources needed to achieve this objective are still limited and constantly at risk due to overexploitation. Therefore, practices that can be executed through sustainable processes, with minimum environmental impact and wide production capacity, have been developed during the last years. Aquaculture has become an industry that satisfies these requirements, it allows for big scale productions in a small space of land or water, and has adopted environmental processes with considerable benefits. A specific species: *pangasius hypophthalmus* is of great interest. Its ability to survive and adapt to different cultivation processes, different habitats, have driven it in the market to be the third most produced species in the world: after salmon and shrimp. However, its low-cost production process and adaptation has taken this practice from South-east Asia to Europe and South America. Different scientific articles specialized in aquaculture, cultivation processes, production, adaptation of sustainable techniques, and species growth have been reviewed. Different methods have been found, such as RAS, which allowed for water recirculation and improvement of the environment in which the crop is been grown, global certifications that show consumers the process which the product has taken, and finally, describing the aquaculture industry especially in Colombia. Conclusions suggest that the diversity of the portfolio of the industry in the country, which is focused in five main species, should be increased.

Palabras clave

Acuicultura, Sistemas de Recirculación de Acuicultura, bio-filtro, denitrificación.

Introducción

En Colombia el consumo de pescados y mariscos per cápita se encuentra debajo del estándar óptimo encontrado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de 20 kg por año (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016). En Japón, por ejemplo, el consumo llega a 54 kilogramos per cápita al año y en España logra alcanzar los 38 kilogramos por persona. En el 2016, Colombia aumentó su consumo individual anual, pero sólo llega a tocar los 6,7 kilogramos (Manchego, 2016).

Es necesario visualizar el largo plazo del consumo colombiano y prepararse para el incremento de estos indicadores a nivel nacional. Sin embargo esto ha sido un proceso complejo que, entre normas contradictorias y falta de regulaciones con estudios modernos, se ha convertido en un mercado de incertidumbre para el acuicultor colombiano. Mientras que el consumo se ha duplicado en los últimos 30 años, la producción se ha reducido a su cuarta parte (un salto de 133 mil toneladas anuales a 43 mil toneladas de producción nacional). (Manchego, 2016). Aunque indicadores como la tasa de cambio hayan incrementado significativamente en los últimos dos años, las importaciones de pescado han aumentado en 20%, llegando a los 1.100 millones de dólares (Manchego, 2016). Con indicadores que deberían disminuir las importaciones y demandas nacionales en incremento, ¿Cómo debe prepararse la industria nacional pesquera para suplir parte del nuevo mercado local? Lo ideal es buscar alternativas que logren satisfacer las necesidades

de la población en Colombia y compensar las nuevas demandas de los consumidores a través de producción sostenible, generación de valor compartido, y apoyo a los pequeños productores locales.

Existe un desafío mundial: alimentar a 9 billones de personas, y para lograrlo se debe producir más comida en el mismo espacio de tierra mientras que se reducen los impactos medioambientales (C.

I. M Martins, y otros, 2010). Para lograr satisfacer la industria y sus nuevas demandas es necesario entrar inicialmente en mercados con gran capacidad de explotación actual, generando un retorno de la inversión más inmediato y así convencer a pequeños productores de invertir. La acuicultura es una de las prácticas de mayor crecimiento para el sector de producción de alimentos global. Entre 1998 y el 2010, la producción mundial de pescado de cultivo ha incrementado cerca de 12 veces con un crecimiento anual promedio de 8,8%. Así pues, esta industria se ha convertido en la esperanza de la seguridad de comida global mientras que simultáneamente se incrementan las presiones en la pesca salvaje (Feucht & Zander, 2015).

En Colombia, los pescados importados en el 2015 sumaron más de US \$262 millones, los cuales, según el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), más del 50% se podría reducir con una verdadera política agraria (El País, 2015). Entre los pescados importados se encuentran el Salmón, Atún, Sardinas, Basa, y Mariscos. Sus precios en el mercado internacional pueden variar entre los 6,5 USD, 5,5 USD, 5,2 USD, 1,35 USD, 3,3 USD por kilogramo, respectivamente. Siendo la Basa el producto importado con menor valor por kilogramo, y capaz de satisfacer la demanda nacional en los estratos bajos y medios de Colombia, se establece como el producto objetivo para los productores nacionales: capacidad de venta en aumento, bajos costos de producción y tecnología en su crecimiento.

La Basa, *Pangasius hypophthalmus*, se convierte en el tema central y producto élite de varios productores internacionales por sus características de cultivo. El cultivo de esta especie se convertido en una forma importante de mejorar los estándares de vida de la población habitante alrededor de estas zonas (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). En la actualidad, en Vietnam, cerca de 10 provincias cultivan alrededor de 6,000 ha de esta especie con más de 1,2 millones de toneladas métricas de producción por año.

De estas, casi 641,000 toneladas fueron exportadas de las cuales hasta el 70% proviene de pequeñas y medianas granjas (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). El cultivo en lagos se espera crezca 8,600 ha y 1,5 toneladas metricas cada año, generando casi 23,000 empleos (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). Su cultivo se encuentra principalmente en las vertientes provenientes del Río Mekong (Figura 1), las cuales se expanden

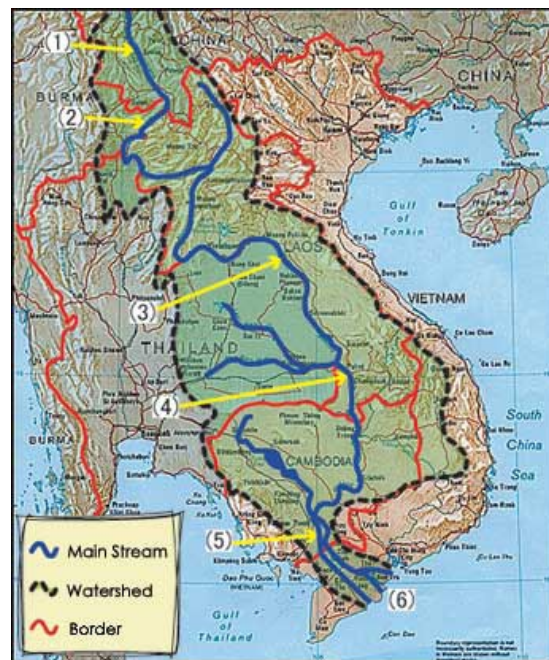


Ilustración 1: Río Mekong en China, Laos, Camboya, y Vietnam. Fuente: (Sneddon & Fox, 2006).

aún más y generan espacios de irrigación generando un ambiente favorable para la acuicultura y el sector pesquero. Por lo tanto, en estas zonas se concentran la producción de arroz (53% de la producción anual), vegetales y frutas (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). El clima tiene dos momentos principales: la época seca (Noviembre a Marzo). y la época húmeda (Mayo a Septiembre). (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

Con base en las estadísticas e información anteriores, se pretende hacer una revisión literaria de los estudios realizados en diferentes universidades e institutos en el exterior que muestren las características necesarias para alcanzar un cultivo sostenible, responsable, y prometedor en países con latitudes similares a las que predominan en Colombia. Esto se realiza con el fin de mostrar posibles soluciones a los problemas encontrados por entes ambientales y contextualizar la capacidad de producción acuicultora colombiana en la Basa y sus beneficios para el país.

Metodología

Se revisaron diferentes artículos publicados en universidades de Dinamarca, el Reino Unido, Francia, Holanda, Brasil, etc., que buscan explicar algunos de los procesos en el cultivo, el crecimiento, la alimentación, y el desarrollo de la industria del *Pangasius hypophthalmus*. En su mayoría, corresponde a estudios realizados con el fin de explicar algún proceso específico del cultivo de este producto, mientras que otros logran proponer mejoras en el uso de aguas, químicos, alimentos, inversión, producción a escala y tecnologías.

Las herramientas de búsqueda en revistas científicas, es el principal punto de acceso. EBSCO fue la fuente principal de información, y otras revistas como *Aquaculture Research*, *Aquaculture*, y *Aquacultural Engineering*, también fueron fuentes de información. La búsqueda estuvo delimitada por temas de acuicultura, procesos de cultivo en peces, investigaciones recientes (considerando reciente >2008 debido a la baja velocidad de avances tecnológicos en la acuicultura), y la especie de la Basa (siendo estas mismas las palabras clave para la búsqueda). Sin embargo, artículos de consumo nacional actual, importaciones, y datos específicos se encuentran a través de las entidades autorizadas, designadas y responsables de publicar dichos datos en el país, o donde corresponda la información, además de hacer un seguimiento a algunos artículos de periódicos para lograr comparaciones de información y exponerlas en el documento presente.

Revisión

Se estudiaron diferentes artículos realizados entre el 2008 y el 2016 que han permitido adquirir un mayor conocimiento frente al estudio, cultivo, y las prácticas alrededor de la acuicultura y el pangasius. Estos artículos, algunos estudios y otros *reviews*, muestran información reciente sobre los avances en la acuicultura a nivel internacional, específicamente mostrando los avances en temas de cultivo frente a la especie *Pangasius hypophthalmus* y pasando por propuestas de cultivo sostenibles aplicadas en otros países. Esta información se trasladará en partes con temas similares que permitirán entender un proceso del cultivo o un contenido en particular. Se abarcarán diferentes métodos de cultivo sostenible, donde se busca obtener la mejor eficacia con el menor impacto medioambiental, y se trasladará a temas específicos frente a la especie *Pangasius hypophthalmus*,

pasando por las certificaciones y los estándares de calidad y procesamientos existentes en el mercado, finalmente entrado a la descripción de la industria específicamente en Colombia.

El *Pangasius* ha sido uno de los productos más importantes en las exportaciones de Vietnam donde se alcanzaron valores de 1,5 billones de USD en el 2013 (24% dirigidas al mercado europeo). (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Los *retailers* y demás compradores en el mundo, especialmente en Europa, han tenido una demanda creciente frente a esta especie y sus productos, pero han tenido un cambio en la compra: buscan que sus adquisiciones sean de sistemas de producción ambientalmente sostenibles y socialmente equitativos (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Para esto se han creado diferentes sistemas de certificación y verificación que garantizan los procesos de producción. Estos estándares se han convertido en medidas que juzgan los productos, los procesos, y los productores, mostrando información sobre las atribuciones del bien comercializado, y los diferentes elementos del proceso de producción, los cuales se deben mantener y preservar a lo largo de la cadena de valor (Trifkovic, 2014).

Por otro lado se encuentra la acuicultura sostenible. El objetivo principal y dual de esta, corresponde a la producción de comida con recursos naturales sostenibles cuando el uso de sistemas de producción con mínimos impactos ecológicos ha sido implementado (C. I. M Martins, y otros, 2010).

El proceso de cultivo del *Pangasius hypophthalmus*

La producción de *Pangasius* y su cadena de valor está compuesta principalmente por cuatro funciones principales: 1). la producción de las semillas en los Centros de Cría, 2). Producción de alevinos en los viveros, 3). Engorde del pescado en lagos, y 4). Procesamiento del pescado crudo en plantas para la generación de valor agregado. Los productos de la Basa están clasificados de acuerdo de acuerdo a alto o bajo grado, correspondiente a alta o baja calidad, respectivamente. Los productos de Grado Alto son filetes de color claro, sin grasa, vendidos usualmente en los mercados occidentales, mientras que los productos de Bajo Grado mantienen la grasa en los filetes, tienen colores más intensos en sus tejidos, y son vendidos en mercados con bajo poder adquisitivo. En caso de que el cultivo no haya tenido las condiciones óptimas, la Basa debe mostrar un color oscuro en su carne y ser clasificado como Grado Inferior, para ser comercializado al menor precio del mercado (Trifkovic, 2014).

La clave técnica en el cultivo de la Basa se encuentra en la profundidad de los lagos en que se cultiva. Esto permite que se mantengan altas densidades de peces y previene que los peces se escapen durante las épocas húmedas (de inundaciones). (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). Las granjas de cultivo de basa (nombre comercial de la especie) usualmente operan en lagos con 3 a 5 metros de profundidad. Tienen una compuerta y almacenamiento de comida (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Las densidades de cultivo varían dependiendo de la capacidad del acuicultor de comprar concentrado, capacidad financiera, disponibilidad de alevinos y el tamaño de la granja, llevando a rangos entre 5 a 31 pescados por metro cubico (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Los rendimientos promedios y sus ingresos netos se encuentran entre 21 a 27 kg por m³ y USD \$0,184 a \$0,329 kg, respectivamente (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

La mayoría de las granjas usan agua del río en sus lagos de cultivo, y descargan los desperdicios directamente en canales de agua que alimentan los ríos principales (en Vietnam el Río Mekong). La circulación de esta agua se hace principalmente con bombes a través de motores o usando la gravedad (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Las tendencias muestran que algunos acuicultores no cambian el agua de los lagos durante todo el periodo de cultivo (entre 5 y 6 meses), y sólo compensan aquella consecuenta con la evaporación. Sin embargo, varios granjeros tienen cultivos de arroz también, por lo que al final del cultivo pueden sacar sus residuos sólidos y el agua de los lagos hacia los cultivos de arroz, dejando los espacios secos entre uno y dos meses antes de comenzar una nueva producción (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

En promedio, el tamaño de los peces cosechados se encuentra entre 0,9 y 1,2 kg/pez, después de la etapa de engorde (4 a 6 meses), con una supervivencia del 75 al 80% (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). El producto se exporta principalmente en forma de filetes, los cuales reciben entre 30%-50% mejor precio de compra en Estados Unidos y la Unión Europea que en Rusia (Trifkovic, 2014).

Alimento de los peces: Existen dos tipos de comidas usadas en el cultivo de la Basa: Concentrado Desarrollado en Finca (CDF) y Concentrado Comercial. Ambos tienen diferencias en su formulación y su calidad.

Composición Química	Mediana	Rango
Proteína cruda	89,00	89-99
Lípidos	22,00	22-26
Cenizas	4,00	3,0-5,0
Fibra cruda	10,00	7,0-8,0
Ca	8,00	7,0-8,0
Proteína cruda	2,00	2,0-3,0
NaCl	1,00	1,0-1,0

Ilustración 2: Composición del concentrado comercial en la provincia de Dong Thap, Vietnam.
Fuente: (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

Estimaciones actuales muestran que casi el 50% de los acuicultores usan el CDF teniendo grandes variaciones en ingredientes y en valores nutricionales (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). El alimento ha demostrado ser el mayor costo en el cultivo de Basa, por lo que una disminución en los valores de este recurso resultaría en menores costos totales de producción (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). Los costos demostraron que el alimento equivale casi al 92% de los costos totales de producción, los costos de los alevinos equivalen al 8%, drogas y químicos al 3%, y gasolinas y mano de obra al 1,6% (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

Ingredientes	Porcentaje en el concentrado	Costo por kg (USD).
Peces desperdicio	20%	0,80
Salvado de arroz	34%	0,20
Harina de soya	8%	0,50
Harina de pez	15%	1,60
Arroz quebrado	12%	0,20
Almidón de Cassava	0%	-
Oruga dorada	10%	0,40
Vitaminas y minerales	1	4,90

Ilustración 3: *Proporción de ingredientes usados por los acuicultores vietnamitas en la producción de CDF en la provincia de Dong Thap, Vietnam. Fuente: (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).*

Los peces se alimentan dos veces por día en su proceso de engorde, mientras que en su estado de Alevinos puede aumentar a 5 veces (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). La comida usada principalmente es el CDF, aunque en la etapas iniciales del pez (1 a 1,5 meses) se utiliza el concentrado comercial. En la etapa final también se suele usar este concentrado en pro de obtener mejores calidades en la composición de la carne (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

El salvado de arroz y peces desperdicio son los principales ingredientes para el CDF, aunque en la actualidad los granjeros están buscando cambiar los peces desperdicios y la harina de pescado como ingrediente principal por plantas producidas localmente como alimento para el cultivo (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013). El CDF tiene dos composiciones típicas actualmente: 30% peces desperdicio y 70% salvado de arroz, o una proporción 50%-50%, respectivamente. El CDF se prepara mezclando los ingredientes principales y cocinándolos hasta producir una masa espesa. Primero se pesan los ingredientes, después se cocinan entre 1 a 2 horas, sigue el enfriamiento y la adición de vitaminas y minerales, y finalmente la compresión y el corte en porciones pequeñas (Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, & Torbjorn, 2013).

Sistemas de cultivo sostenibles

Existen diferentes sistemas de cultivos sostenibles usados en la acuicultura. Desde el bio-floc como método de optimización de residuos, hasta los RAS (Sistemas de recirculación de acuicultura). Estos sistemas RAS han permitido que la producción intensiva de pescados sea compatible con la sostenibilidad ambiental (C. I. M Martins, y otros, 2010).

El *review* realizado por la Universidad de Wageningen (Holanda), la Universidad de Algarve (Portugal), y el Laboratorio de estudios piscícolas del mediterráneo (Francia) han reunido los diferentes avances que atravesaron los sistemas de recirculación de acuicultura en Europa, y sus principales puntos a tener en cuenta.

RAS (Sistemas de recirculación de acuicultura):

La aplicación de los sistemas de recirculación en las granjas de Basa han demostrado requerir altas inversiones: bio-filtros, filtros medios, tanques sépticos, bombeos, y pipas para la aireación y el movimiento del agua (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Este sistema separa los sólidos en el bio-filtro hacia los tanques sépticos, mejorando la calidad del agua dentro de los lagos y reduciendo los problemas en el desagüe, además de oxigenar nuevamente a los pescados. En medio del lago se encuentra el bio-filtro, aquí es donde el bombeo lleva a los residuos sólidos, conocido como la zona M. D. S (Mantenimiento de Desperdicios Sólidos). De acá, los sólidos son bobeados al tanque séptico para el proceso de denitrificación¹. Las densidades de *stock* en el lago pueden aumentar a 76 pescados por metro cúbico, y han demostrado ventajas como la reducción de infecciones y enfermedades, y el uso de menores cantidades de químicos y antibióticos.

Sin embargo, la recirculación puede llevar a altos consumos de energía ya sea en forma de electricidad o gasolinas (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). La Universidad de Nom Lang (Ho Chi Minh, Vietnam), junto con dos grupos de estudio de La Universidad de Wageningen (Holanda), han realizado un estudio mostrando el interés de los granjeros en Vietnam (principal productor del especie) en la adopción de estos sistemas de recirculación. Lograron revisar las principales consecuencias de la adopción de RAS, con encuestas sobre sus pros y contras, tomaron como principal indicador el VP (Valor Presente) donde determinaban estas consecuencias en la actualidad, y dividieron sus resultados de acuerdo a variables socioeconómicas y demográficas. En este estudio se determinaron ocho atributos iniciales: inversión, rendimientos, precio Premium, incertidumbre, tamaño de la granja, disponibilidad de servicios de extensión, acceso a crédito, y vecinos. Después adicionaron dos atributos más: calidad del pescado, y la oportunidad de adquirir una certificación ASC. Sin embargo, antes del comienzo del estudio, se encontró que la mayoría de los acuicultores no tenían ninguna certificación y el 62% de ellos no conocían sobre los sistemas de recirculación RAS (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016).

Al final, encontraron que la inversión inicial tenía un efecto negativo en la adopción de RAS pues su efecto marginal demostraba que, por cada unidad de aumento en la inversión, la probabilidad de adoptar un RAS caía en 0,5% (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). También encontraron que en general, existía una leve preferencia en adoptar RAS, donde los granjeros debían mostrar al final si preferirían mantener un sistema de cultivo tradicional o poner en práctica un RAS. Sin embargo, para que esto ocurra, los acuicultores deben ver el precio Premium y la certificación ASC como una consecuencia directa del nuevo sistema (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). Al final, la adopción de RAS muestra un mejoramiento en la calidad del agua, controles de enfermedades, y aumento de los rendimientos (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016). En Europa también se han aplicado el uso de RASs en sus cultivos de diferentes especies de peces como el Róbalo, la Trucha, el Salmón, y las Almejas (Mariscos). (C. I. M Martins, y otros, 2010). Aunque estos sistemas se consideran ambientalmente sostenibles, los estudios han demostrado que el concentrado, el engorde, los desperdicios y la energía corresponden a los principales componentes que explican el impacto medioambiental de los RAS (C. I. M Martins, y otros, 2010).

¹ Denitrificación: *La desnitrificación es el proceso por el cual se elimina el nitrógeno del agua. Cuando se lo emplea en tecnologías de mejora de la calidad del agua, se utiliza la desnitrificación para tratar el agua, reducir el contenido existente de nitrógeno en la forma de nitratos y llevarla a niveles de potabilidad* (Dailey Paulson, 2016).

Diferentes ítems han surgido en los estudios de los RAS y en el cultivo de peces: el uso de harina de pescado y aceites como materias primas para el concentrado, peces que pueden huir de sus jaulas de cultivo y convertirse en un problema medioambiental, y el desagüe de residuos en el ambiente. Sin embargo, los estudios han mostrado que la adopción de RAS han llevado a cero peces que se suelten de sus jaulas, mejor eficiencia de nutrientes y en manejo de residuos, y mejoras en higiene y el manejo de enfermedades, y la reducción de emisiones de CO₂ debido a la reducción en el transporte de comida y déficits en el comercio pues existe la oportunidad de producir diversos productos en proximidad (C. I. M Martins, y otros, 2010).

En Europa, la fuerte competencia con las importaciones de Basa han llevado a los productores a buscar la adopción de RASs en sus cultivos con otras especies de peces (C. I. M Martins, y otros, 2010). Esto ha demostrado mejoras en sus producciones: por ejemplo, la producción de Salmón Atlántico (*Salmo salar*) en las Islas Feroe ha incrementado su tamaño individual de los alevinos (y su precio en el mercado) del rango entre 50-70 g a 140-170 g.

Flow-through systems:

Los sistemas de circulación flow-through se caracterizan por mostrar resultados en el proceso de cría favorables además de optimizar la locación de los criaderos, reduciendo la mano de obra y disminuyendo el uso de antibióticos (Sarkis, Helm, & Hohn, 2006). Sin embargo, esta forma de cultivo ha mostrado tener inconvenientes similares a otros sistemas pues se perciben resultados como una dependencia eventual en el uso de antibióticos, y un transporte de producto consecuente en mano de obra. El uso de antibióticos tiene un potencial de creación de defensas generando una resistencia a las medicinas, por lo cual se busca obtener un sistema que minimice estos químicos. Además, la renovación constante de agua implica el uso de mano de obra por largos periodos, generando una necesidad financiera considerable (Sarkis, Helm, & Hohn, 2006).

El sistema busca mantener una mayor capacidad de productos en el mismo espacio (mayor densidad) a través del continuo flujo de agua. Los estudios han sugerido un diseño adecuado del sistema antes de ser aplicado, de tal manera que se puedan optimizar los procesos de muestreo y pesca, se reduzca el uso de mano de obra, y se mejore la calidad del agua (Sarkis, Helm, & Hohn, 2006).

Inicialmente, el agua se ingresa al tanque a través de un sistema de filtro, donde se puede filtrar dos veces por ingreso a 1 µm para un tanque de 200 l. El agua se agrega usando la gravedad como fuente de abastecimiento y se redujo el diámetro del tubo de entrada para mejorar el flujo del agua (Sarkis, Helm, & Hohn, 2006).

El desagüe se hace desde la cima del tanque, de tal manera que se reduzca la cantidad de peces que se puedan ver afectados por el proceso. Además, la filtración de agua debe ser a una velocidad lenta (0,8 ml/min) en pro de minimizar la afectación al cultivo.

Flow-through vs. Sistema estático:

Un estudio fue publicado en el 2006 usando el cultivo de mejillones en ambos sistemas: estático y *flow-through* (FT). Los resultados se midieron de acuerdo a la supervivencia de la especie, al crecimiento del caparazón, y al crecimiento post-larval del animal. Ambos sistemas mostraron

resultados óptimos, donde los tamaños de crecimiento fueron satisfactorios (Sarkis, Helm, & Hohn, 2006).

Los tanques del sistema estático se llenaron con 200L de agua de mar, al igual que aquellos del sistema FT, con temperaturas de 24°C y una aireación con un tubo interno. En el sistema FT no se usó ningún tipo de antibiótico mientras que en el estático se agregaron 2 mg/l de chloramphenicol con cada cambio de agua. Los cambios de agua se realizaron de acuerdo a las necesidades previstas: el sistema estático requirió de tres cambios por semana, esfuerzo que se debe hacer manualmente y debe alcanzar un completo drenaje del tanque. Mientras ocurre este paso se debe cambiar el producto a otro tanque. Por otro lado, el sistema FT sólo requirió un cambio de agua en todo el proceso de cultivo, aunque se necesitó de mano de obra para la continua revisión de un flujo de agua permanente. Aunque el incremento de la densidad por tanque fue mayor en el sistema FT, la tasa de mortalidad también aumentó, triplicando el resultado esperado.

El diseño de este sistema tomó alrededor de 3 años pues se buscaba disminuir el costo de mano de obra y mantener un constante flujo de agua.

Sistema Bio-floc (fóculos bacterianos):

Actualmente, el sistema de tecnología bio-floc ha adquirido una importante atención en la acuicultura pues usarlo involucra altos rendimientos en la producción, reciclaje de proteínas de comida, mejoras en la calidad de agua, y control de infecciones bacterianas (Guozhi Luo, y otros, 2014). Sin embargo, la implementación de este sistema, necesario para mezclar y airear el agua puede resultar en altos costos de energía (Guozhi Luo, y otros, 2014).

El sistema consiste en suspender residuos sólidos en el agua a través de la aireación y la mezcla, donde diversas bacterias, algas y protozoos sobrevivirán, convirtiéndose así en una nutrición adicional para los peces del lago/tanque, un “alimento ambiental” (McGraw, 2016). Sin embargo, el consumo de los peces de los sólidos puede ser insuficiente, aunque en altas densidades, lo cual requerirá un esfuerzo de removido para mantener los sólidos suspendidos en menos de 500 mg L⁻¹ (Guozhi Luo, y otros, 2014). Para el funcionamiento y crecimiento correcto de los peces, el pH del agua se debe mantener en un rango de 7.0-7.5, y la temperatura del agua entre 24°C y 26°C. También se debe adicionar agua diariamente como consecuencia de la evaporación y el removido de los residuos sólidos excedentes en el sistema (Guozhi Luo, y otros, 2014).

La Universidad de Oceano Shanghai, junto con su Centro de Cría y el Centro de Investigación de Ingenierías Tecnológicas en Acuicultura de Shanghai han realizado un estudio en el laboratorio mostrando los efectos de la aplicación del Sistema Bio-floc en el cultivo de peces. Comenzaron el proceso con una densidad de *stock* de 8,06 kg/m³ en todos los tanques logrando como resultados 44,95 kg/m³ con el Bio-floc, y crecimiento en el peso individual de los peces a un rango del 128% (Guozhi Luo, y otros, 2014).

En el experimento, los residuos del sistema era recolectados cada tres días, se arreglaron y concentraron, y posteriormente fueron secados en un horno a 105°C para ser llevados a un análisis de composición. Se encontró que este proceso era más eficiente que aquel de nitrificación, pues se mantenía la estabilidad de la calidad del agua, y los niveles de oxígeno y de alcalinidad. Además, la existencia del bio-floc creó un microambiente heterogeneo que permitía el reciclaje de nitrógeno en el sistema (Guozhi Luo, y otros, 2014).

El bio-floc puede suplir la nutrición microbótica y contribuir a la digestión y la utilización de la comida del cultivo. Esto se debe a que las enzimas microbiales pueden romper las proteínas, los carbohidratos y otros ingredientes nutricionales en la comida, facilitando la absorción y la digestión (Guozhi Luo, y otros, 2014). El sistema termina combinando la extracción de nutrientes del agua con la producción de masa microbiológica, lo cual se puede usar en el cultivo como una fuente de alimento (De Schryver, Defoirdt, Crab, Boon, & Verstraete, 2008). También se encontró que el sistema mejora la inmunidad de los peces, razón por la cual el bio-floc seco se ha usado como ingrediente para reemplazar el concentrado y las proteínas de soya en algunos cultivos (Guozhi Luo, y otros, 2014).

Tratamiento de aguas basado en micro-algas:

Los micro - algas son usadas en los desperdicios de agua como tratamientos, removiendo los valores de materia orgánica (COD) y demanda biológica de oxígeno (BOD), nutrientes, metales pesados, y patógenos. También, desperdicios disueltos derivados de la acuicultura pueden ser procesados en lagos de algas y en retorno se logra obtener una biomasa de algas que se puede convertir en una fuente de comida para varias especies de peces (C. I. M Martins, y otros, 2010).

El sistema funciona en diferentes pasos, por ejemplo, la producción de bagre africano en Europa. Esta especie se cultiva en líneas rectas (pistas) en una parte del lago, donde el agua pasa por una cuenca de sedimentación y de ahí por una pista de poca profundidad. Acá se ubican Tilapias (*Oreochromis niloticus*), reduciendo la densidad de algas, y filtrándolas, convirtiendo las algas azules en algas verde y así convirtiéndose en alimento para el bagre africano, junto con un agua filtrada y más limpia (C. I. M Martins, y otros, 2010).

La primera solución para la reducción de los impactos ambientales consiste en la reducción de ratio de conversión de la comida (FCR). Se demostró que una reducción del 30% en el FCR en un cultivo de trucha generaría una reducción del 20% del impacto global, excluyendo el uso de energía (C. I. M Martins, y otros, 2010). Los resultados han demostrado que la aplicación de LCA es entre 1,4 y 1,8 veces mayor en los sistemas de RAS que en los sistemas *Flow-Through*. Sin embargo, la adopción de cualquiera de estos dos métodos junto con el cumplimiento de este estándar han mostrado que el consumo de energía por kilogramos de cada Trucha o Róbalo es comparable a aquella necesitada para capturar un kilogramo de otra especie en una pesca salvaje.

(C. I. M Martins, y otros, 2010)

También se ha visto que la producción de pescado en sistemas RAS convencionales donde una gran cantidad de agua es reusada y una mínima cantidad de tratamientos son aplicados (básicamente bio-filtros y eliminación mecánica de residuos) tienen menores impactos medioambientales que aquellos aplicados mediante sistemas *flow-through* debido a los avances tecnológicos en los reactores de desnitrificación y el tratamiento de ozono (C. I. M Martins, y otros, 2010).

Existe otro proceso de análisis en la aplicación de RASs. Corresponde al espesamiento del lodo derivado del cultivo, lo cual requiere capacidad de almacenamiento, transporte, y costos de mano de obra y tarifas de eliminación. Sin embargo, sistemas de filtro-correa o tubos y bolsas geotextiles pueden disminuir este problema, pues permiten la extracción del agua existente en el lodo y así proceder a residuos sólidos menores y un mayor reúso del agua en circulación (C. I. M Martins, y otros, 2010).

Estándares de comercialización y certificaciones

Las diferentes certificaciones y estándares que miden los procesos de cultivo y engorde de los productos acuícolas se han convertido en un punto de referencia para los comercializadores internacionales. Existen diferentes métodos que permiten adquirir reconocimientos y cumplir con estándares exigidos en la industria. Están desde certificaciones de estándares de producción hasta etiquetas que muestran al consumidor final características específicas del producto.

De esta forma, los acuicultores y sus procesadores han percibido los estándares como una forma de mejorar y asegurar los accesos al mercado internacional. Algunas certificaciones necesarias corresponden al HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control), ASC, y el LCA (Análisis del ciclo de vida). (C. I. M Martins, y otros, 2010). También existen etiquetas asociadas a los procesos de producción y a la trazabilidad de los productos (Feucht & Zander, 2015).

Las etiquetas son un instrumento de los mercados que busca proveer información de una manera condensada para poder influenciar la percepción del consumidor sobre el producto y así obtener una evaluación y una decisión de compra (Feucht & Zander, 2015). Existen diferentes etiquetas en los mercados, por ejemplo, en Alemania, los productos se caracterizan por tener la marca de ASC, Naturland (Asociación de granjeros orgánicos), o el logo orgánico de la Unión Europea. Sin embargo, varios de los consumidores aún no conocen las etiquetas y sus significados, y aún no diferencian entre los procesos de cultivo de peces sostenibles y pescas salvajes (Feucht & Zander, 2015).

El sector alimenticio ha desarrollado estas herramientas en los diferentes países a nivel mundial, asegurando la calidad y seguridad de la comida, prácticas ambientales y de producción socialmente responsables, y llevando a las empresas a una integración vertical (Trifkovic, 2014). Como la seguridad y la calidad de la comida en los mercados globales dependen de las diferentes actividades ejecutadas a lo largo de la cadena de valor, asegurando la satisfacción de los requerimientos del cliente, regulatorios, y así evadir un potencial de demandas negativas, se han desarrollado tendencias de integración vertical en las empresas (Trifkovic, 2014).

Las Cadenas de Valor Globales han inducido los efectos de estos estándares tanto en la oferta como en la demanda de la industria. Por el lado de la demanda, las inversiones en certificaciones han demostrado tener mejoras en la fidelidad del cliente e incrementos en la reputación de la organización. Por el lado de la oferta, los estándares han mejorado la competitividad, pues su adopción disminuye la competencia por precio, incrementa las ganancias a través de la diferenciación, mejoran el control, y aumentan la eficiencia en la creación de una ventaja competitiva (Trifkovic, 2014). Un estimado de los costos de estas certificaciones para diferentes estándares, incluyendo las tarifas de registro, la inscripción anual, y la certificación, varían entre 5 a 7 mil USD según la dimensión de la granja (Trifkovic, 2014).

LCA (Life Cycle Analysis):

El LCA corresponde a un método de certificación internacional estandarizado diseñado para conocer los impactos regionales y globales de un producto y sus procesos en el medio ambiente (C. I. M Martins, y otros, 2010).

Para esto, se deben considerar y abordar todas las acciones y métodos requeridos para producir, distribuir, y usar un bien: su uso de materias primas, infraestructura, energía, procesamiento, y todas sus emisiones (tanto en agua, aire, y tierra). (C. I. M Martins, y otros, 2010).

Este proceso puede ser dividido en cuatro pasos específicos: 1). Definición de los límites del sistema, 2). Inventario de información, 3). Traducción de datos, 4). Análisis de resultados e interpretación. Este proceso se llevó a cabo en un estudio en Brasil, donde se analizaron los impactos de los cultivos de camarón (se usaron una especie nativa y otra invasiva). El LCA se aplicó en el proceso de cultivo, y se analizaron sus impactos en categorías como: el cambio climático, acidificación, uso de energía, producción neta, uso de tierras, y dependencia de recursos de agua (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015). El resultado de la aplicación de este estándar ha mostrado que una forma de reducir el impacto ambiental se da con el tratamiento de las aguas en humedales artificiales pues permite remover nutrientes y materias especiales difíciles de manejar en otros tipos de cultivos (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015). Los humedales se convierten entonces en una ventaja debido a su bajo costo de construcción y a sus resultados estables (temas necesarios en los países en vía de desarrollo). Estos resultados se obtienen de la implementación del LCA en los cultivos, pues se revisan los impactos ambientales desde la extracción de las materias primas, hasta la eliminación de desechos, de forma que cada sustancia emitida o usada en el proceso se clasifica bajo alguna categoría de impacto (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015).

ASC:

El *Aquaculture Stewardship Council (ASC)* es un estándar usado en la producción y el cultivo de pescados a nivel mundial. Para mantener esta certificación, procesos como tecnologías para la purificación del agua como el re-uso o reciclaje de desperdicios y el tratamiento de flujos de desperdicios deben ser aplicados para reducir la polución del agua en el cultivo de peces, principalmente en el pangasius (Pham Thi Anh Ngoc, y otros, 2016).

El alimento se ha convertido en el principal factor de impacto de acuerdo a los estándares LCA aplicados (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015). En el estudio de Brasil, por ejemplo, se demostró que el alimento contenía 33% soya y 23% harina de pez. La aplicación del LCA demostró que para la producción de este concentrado era necesaria una gran cantidad de energía y gasolina lo cual genera altos impactos en el ambiente (Una tonelada de soya requirió 99 MJ de calor, 42 MJ de gasolina, 637 MJ de gas natural, y 26 kwh de electricidad). (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015).

La acuicultura en Colombia

En Colombia, la pesca salvaje se ha reducido sustancialmente, lo cual ha llevado a la acuicultura a ser la fuente alternativa de seguridad alimentaria y convertirse en una industria productiva, generando empleo e ingresos para las comunidades rurales (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). El cultivo colombiano se basa en seis especies principales: Tilapia (*Oreochromis spág*), Cachama Blanca (*Piaractus brachypomus*), Trucha (*Oncorhynchus mykiss*), Bocachico (*Prochilodus magdalenae*), Carpa (*Cyprinus carpio*), y Yamú (*Brycon amazonicus*). (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011).

La oferta limitada de estos cultivos en el país lleva a su baja competitividad y su ingreso restringido a mercados internacionales, lo cual hace necesario explorar la introducción de nuevas especies y así expandir el portafolio del país (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). Para esto, se hace necesario una evaluación de las condiciones ambientales, lo cual puede determinar y restringir las especies con potencial de inclusión a la producción nacional.

Colombia se caracteriza por su clima tropical, con temperaturas ambiente que superan los 24°C en la mayoría del país, especialmente en la Amazonía, el Orinoco, el Pacífico y el Caribe (regiones que representan el 80% del territorio). (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). Las lluvias anuales tienen un promedio de 3000 mm, lo cual excede el promedio mundial de 900mm. El 25% del área continental, el equivalente a 274,000 km², corresponde a la cuenca de los Río Magdalena y Cauca, lo cual provee el 11% de los recursos de agua demandados en el país, manteniendo casi el 70% de la población y generando el 85% del PIB (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). Por esto, y con sus otros ríos, Colombia cuenta con un potencial hidrológico que lo ubica en el décimo puesto a nivel mundial en términos de recursos de agua renovables (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011).

Los cultivos actuales en Colombia se destacan por tener sistemas de producción semi-intensivos, lo cual se lleva a cabo por pequeños granjeros en lagos de tierra y usando filtros orgánicos e inorgánicos, y concentrado comercial. Estos sistemas son aplicados en los lagos o piscinas en tierra, o incluso se llevan a jaulas en lagos y represas, usando exclusivamente este concentrado como alimento (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). En los últimos años los sistemas de intercambio de agua, aeración artificial, y oxígeno líquido se han adoptado en pro de conseguir una mayor producción de pescado por unidad de área (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011).

Conclusiones

En el 2012, la oferta de peces y mariscos a nivel global llevó a 136 millones de toneladas para consumo humano, (19,2 kg per cápita), de los cuales la acuicultura contribuyó en el 42% reflejando su importancia para el sector (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015). Esta producción global se encuentra bajo un importante cambio estructural reflejado en preferencias del consumidor complejas, mayor abastecimiento en países en desarrollo, dominio de grandes multinacionales y cadenas de almacenes, y altas demandas de información sobre productos y sus procesos (Trifkovic, 2014). La información asimétrica entre proveedores y clientes puede generar una sobreoferta con una baja calidad de productos (I. M. Martins, Pistrin, S. W. Ende, H. Eding, & Verreth, 2009). (Yossi Tal, y otros, 2009). Por esto, diferentes estudios han demostrado como una alta demanda de estándares de calidad ha llevado a un incremento en las integraciones verticales en el sector agricultor mundial (Trifkovic, 2014).

La aplicación de estándares de producción ha demostrado consecuencias positivas en los ingresos rurales y en la reducción de la pobreza (E. I Wik, Lindén, & Wrammer, 2009). Los estudios han manifestado que los estándares exigidos globalmente se puede clasificar de acuerdo a sus beneficios en dos principales partes: primero, la adopción de estándares por parte de los productores en pro de asegurar mejoras en la renta económica, lo cual se materializa en un mayor valor agregado, diferenciación de producto, precio Premium, y una ventaja competitiva; segundo, los productores

pueden adoptar estos estándares como una forma de obtener acceso a un mercado en particular, así mantener una participación en una cadena de valor específica, mientras mejoran su reputación (Trifkovic, 2014). Sin embargo, cerca del 37% de los acuicultores en Vietnam demostraron que no aplicaban los estándares internacionales de producción a sus cultivos por la falta de competencias necesarias para ejecutar este proceso, incluso, el 27% de los acuicultores han pronunciado que no tenían ningún conocimiento de la existencia de estos estándares en la industria (Trifkovic, 2014).

El sector productor y comercializador de la Basa ha mostrado una presencia global significativa durante la última década a nivel mundial (Alam, 2011). Se han suministrado productos a más de 100 países en el mundo con una producción que supera el millón de toneladas al año y exportaciones desde Vietnam correspondientes a casi USD 1,85 billones en el 2011 (80% de la producción mundial). (Trifkovic, 2014).

Vietnam se ha caracterizado por su fuerte peso en esta industria. Sus granjas cultivadoras de la Basa han alcanzado casi 6000 ha en el 2011, con un valor de US\$ 2 billones. Su producción y exportación ha incrementado 35 veces y 45 veces desde el 2000, respectivamente (Trifkovic, 2014). Esto puede ser una consecuencia del apoyo del gobierno en el país asiático que facilita la producción del *pangasius* y su comercio a través de diferentes entidades (algunas privadas). Entre estas, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que busca ejercer las regulaciones de las calidades del pescado y su producción, el Departamento Nacional de Aseguramiento de Calidad de la Agro-silvicultura-pesca, el cual controla la calidad y la seguridad a través de inspecciones de los productos pesqueros que buscan la exportación, y la Asociación Vietnamita de Productores y Exportadores de Productos Pesqueros (VASEP, por sus siglas en inglés), la cual apoya las empresas en términos de entrenamientos, acceso a mercados, intercambio de información, y consultas legales y de producción (Trifkovic, 2014).

Por otro lado, Latinoamérica ha demostrado ser la región con mayor crecimiento en producción acuícola en los últimos años, especialmente Brasil y Perú, donde el consumo per cápita llegó a los 9,9 kg en el 2012, y una producción de 2,58 millones de toneladas siendo el 4,3% de la producción mundial (S. Corson, Oliveira Santos, Aubin, C. Valenti, & Monteiro Camargo, 2015). En Colombia, la acuicultura es aún una industria en desarrollo. En su producción nacional, la piscicultura continental (en tierra). se ha convertido en el sector con mayor crecimiento sostenible durante los últimos años (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011). Sin embargo, la poca diversificación en las especies cultivadas ha generado baja competitividad, reduciendo así la capacidad de acceder a mercados nacionales e internacionales. Esta práctica ha demostrado tener buenos resultados para las producciones nacionales, sin embargo, es necesario establecer los usos apropiados de los recursos naturales para evitar el deterioro de los hábitats naturales (Cruz Casallas, Medina Robles, & Velasco Santamaría, 2011).

Referencias bibliográficas

- Alam, M (2011). Mesuring technical, allocative and cost efficiency of pangas (Pangasius hypopthalmus: Sauvage 1878). fish farmers of Bangladesh. *Aquaculture Research*, 1487-1500.
- C. I. M Martins, E. H Eding, M. C. J Verdegem, Heinsbroek, L., Schneider, O., Blancheton, J., .. Verreth, J (2010). New developments in recirculating aquaculture systems in Europe: A perspective on environmental sustainability. *Aquacultural Engineering*, 83-93.
- Chau T Da, Le T Hung, Hakan Berg, Lindberg, J., & Torbjorn, L (2013). Evaluation of portential feed sources, and technical and economic considerations of small-scale commercial striped catfish (Pangasius hypopthalmus). pond farming systems in the Mekong Delta of Vietnam. *Aquaculture Research*, 427-438.
- Cruz Casallas, PÁG., Medina Robles, V., & Velasco Santamaría, Y (2011). Fish farming of native species in Colombia: current situation and perspectives. *Aquaculture Research*, 823-831.
- Dailey Paulson, L (5 de Mayo de 2016). *www.rwlwater.com*. Obtenido de <https://www.rwlwater.com/blog-escasez-agua/?lang=es>:<https://www.rwlwater.com/que-es-la-desnitrificacion/?lang=es>
- De Schryver, PÁG., Defoirdt, T., Crab, R., Boon, N., & Verstraete, W (2008). The basics of bio-flocs technology: The adde value for aquaculture. *Aquaculture*, 125-137.
- E. I Wik, T., Lindén, B., & Wrammer, P (2009). Integrated dynamic aquaculture and wastewater treatment modelling for recirculating aquaculture systems. *Aquaculture*, 361-370.
- EL País (09 de Agosto de 2015). Conozca cuales son los alimentos importados que más consumen los colombianos. *El País*, pág. 1. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-paga-us6000-millones-importaciones-productos-basicos-y-procesados>
- Feucht, Y., & Zander, K (2015). Of earth ponds, flow-trhough and closed recirculation systems - German consumers' understanding of sustainable aquaculture and its communication. *Aquaculture*, 151-158.
- Guozhi Luo, Qi Gao, Chaohui Wang, Wenchang Liu, Dachuan Sun, Li Li, & Hongxin Tan (2014). Gorwth, digestive activity, welfare, and partial cost-effectiveness of genetically improved farmed tilapia (Oreochromis niloticus). cultures in a recirculating aquaculture system and and indoor biofloc system. *Aquaculture*, 1-7.
- I. M. Martins, C., Pistrin, M., S. W. Ende, S., H. Eding, E., & Verreth, J (2009). The accumulation of substances in Recirculating Aquaculture Systems (RAS). affects embryonic and larval development in common carp Cyprinus carpio. *Aquaculture*, 65-73.
- Manchego, M. M (23 de Marzo de 2016). En Colombia, ahora se pesca menos pero se consume más. *El Tiempo*, pág. 1. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/cifras-sobre-pesca-y-consumo-de-pezen-colombia/16544819>
- McGraw, B (21 de Abril de 2016). <http://advocate.gaalliance.org/>. Obtenido de <http://advocate.gaalliance.org/category/feed-sustainability/>:<http://advocate.gaalliance.org/sistemas-de-biofloc-viables-para-produccion-de-tilapia/>

- Pham Thi Anh Ngoc, PÁG. M. Meuwissen, M., Tru Cong Le, H. Bosma, R., Verreth, J., & Lansink, A (2016). Adoption of recirculating aquaculture systems in large pangasius farms: A choice experiment. *Aquaculture*, 90.
- Pham Thi Anh, Kroeze, C., Bush, S., & Arthur P J, M (2010). Water pollution by Pangasius production in the Mekong Delta, Vietnam: causes and options for control. *Aquaculture Research*, 108-128.
- S. Corson, M., Oliveira Santos, A., Aubin, J., C. Valenti, W., & Monteiro Camargo, A (2015). Comparing environmental impacts of native and introduced freshwater prawn farming in Brazil and the influence of better management using LCA. *Aquaculture*, 151 - 159.
- Sarkis, S., Helm, M., & Hohn, C (2006). Larval rearing of calico scallops, *Argopecten gibbus*, in a flow-through system. *Aquaculture Int*, 527-538.
- Sneddon, C., & Fox, C (2006). Rethinking transboundary waters: A critical hydropolitics of the Mekong basin. *Political Geography*, 181 - 202.
- Trifkovic, N (2014). Certified standards and vertical coordination in aquaculture: The case of Pangasius from Vietnam. *Aquaculture*, 235 - 246.
- Yossi Tal, Schreier, H., Sowers, K., Stubblefield, J., Place, A., & Zohar, Y (2009). Environmentally sustainable land-based marine aquaculture. *Aquaculture*, 28-35.

*María Alejandra Vásquez Fernández / German Daniel Vargas Latorre / **Director:** David Enrique Anzola Pinzón*

Resumen

El presente artículo fija sus bases en la literatura del emprendimiento y la innovación. El principal objetivo del texto es conocer la verdadera aplicabilidad de la innovación en los emprendimientos a través de una revisión de la literatura sobre los conceptos ambos. El trabajo está constituido por dos apartados fundamentales, cada uno de los cuales contiene las principales temáticas que se van a tratar a través del documento. La división que se le ha dado al trabajo es: introducción, metodología, desarrollo y conclusiones.

Palabras clave

Emprendimiento latinoamericano, innovación en Latinoamérica, competitividad.

Abstract

This article establishes its bases in the entrepreneurship and innovation literature. The main objective of this paper is to recognize the real applicability of innovation in the enterprises through a review of the literature on both concepts. The paper is constituted by two fundamental sections, each one of which contains the principal topics to be addressed in through the document. The structure of this paper: introduction, methodology, development and conclusions.

Key words

Latin American entrepreneurship, innovation in Latin America, competitiveness.

Introducción

“Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente” -Peter Drucker

El entorno de las empresas hoy día se caracteriza por estar inmerso en constantes cambios que sitúan a las organizaciones un estado constante de incertidumbre, obligándoles a diseñar de manera continua estrategias con el fin de poder hacer frente a estos devenires. Para alcanzar lo anterior, las empresas invierten grandes esfuerzos para mejorar sus estándares de calidad, crear nuevos productos que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores, mejorar procesos por medio de la inversión en nuevas tecnologías y así lograr una mayor cercanía con los clientes con el fin de poder responder con mayor rapidez a los cambios del mercado. Todas estas características resultan ser indicadores de innovación, un concepto que cada día logra captar más la atención de los académicos y de los empresarios, y que se constituye en factor decisivo para obtener una ventaja comparativa frente a los demás competidores.

Es tal el grado de importancia que tiene la innovación hoy día, que reconocidos académicos manifiestan su relevancia en el mundo actual. Krugman (2008), por ejemplo, resalta su importancia al exponer que la innovación es un motor del desarrollo económico y social. Para ello cita al reconocido economista Joseph Schumpeter, quien sugiere que

“[...] la innovación es el auténtico motor del desarrollo sostenible [...] dice Schumpeter: Mi teoría general da respuesta: el auge finaliza y la depresión comienza después del periodo de tiempo que debe mediar antes de la aparición en el mercado de los productos de las nuevas empresas. Y una nueva auge sucede a la depresión cuando se haya terminado el proceso de reabsorción de las innovaciones” (pág. 26).

Dada la importancia que tiene la innovación en la actualidad, es pertinente preguntarnos qué tan importante es la innovación para las nuevas empresas en Latinoamérica. Para ello realizaremos una revisión sistemática de diferentes artículos y publicaciones académicas que de una u otra manera responden a nuestra interrogante, en un primer momento se presentará un acercamiento al concepto de emprendimiento, identificando gracias al aporte de diferentes autores la situación en la que se encuentra el emprendimiento dándole una mayor relevancia en la investigación realizadas sobre Latinoamérica. Ya en una segunda parte indagaremos sobre el concepto de innovación empresarial, y veremos qué tan innovadoras resultan ser las empresas en Latinoamérica, resaltando además la importancia que tiene este factor dentro de las empresas.

Metodología

Mediante esta revisión literaria buscamos entender qué tanto influye la innovación para garantizar la perdurabilidad de las empresas que son recientemente establecidas y que logre así disminuir el nivel de mortandad empresarial. Dado que nos enfocamos en Latinoamérica, en la búsqueda de literatura le dimos mayores prioridades a las investigaciones y análisis de casos hechos en Latinoamérica.

Para la revisión sistemática nos apoyamos en el Sistema Integrado de Búsqueda del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad del Rosario, que nos permitió acceder a un amplio catálogo de publicaciones científicas e indexadas; para esta búsqueda

los términos a investigar fueron: emprendimiento en Latinoamérica e innovación en Latinoamérica. Posterior a esta primera revisión, e interesados en profundizar un poco más en referencias, buscamos el concepto emprendimiento y lo relacionamos país por país (Chile, Brasil, Colombia, Perú y México). Un filtro empleado fue el de las fechas de publicación, así, centramos nuestra búsqueda en publicaciones posteriores al 2007, sin embargo, para hacer la profundización conceptual nos referimos a algunas fuentes más antiguas dada la importancia de los autores en los temas tratados, y que surgen de la revisión de las bibliografías empleadas en las fuentes encontradas por nosotros en el meta buscador del Universidad del Rosario. De la referencias encontradas, se seleccionaron 35 fuentes, las cuales cumplían con los objetivos del presente artículo contribuyan a responder nuestra pregunta de investigación.

Emprendimiento

Mucho se ha hablado desde la academia sobre el concepto de emprendimiento. Al parecer es un tema que ha despertado gran interés en las universidades y escuelas de negocios a nivel mundial. Serrano et al (2016), por ejemplo, hacen una recopilación de 387 artículos publicados entre 2011 y 2013, de esta recopilación se encontró existen un gran interés en entender las características de lo que se denominaría un emprendimiento éxitos y en proponer políticas y acciones que promuevan el emprendimiento. El interés académico por el emprendimiento ya viene viéndose desde los 1980's (Landstrom, Harirchi, & Astrom, 2012) inicialmente con una preocupación conceptual por entender esas características inherentes de lo que se entiende por emprendedor y emprendimiento; hasta evolucionar a un interés por entender la importancia del emprendimiento en el desarrollo social y económico de los países.

Pero, ¿Qué entendemos entonces por emprendimiento?, quizás la definición más precisa del emprendimiento la ofrece el Global Entrepreneurship Monitor (2016), que es una organización internacional con fines académicos y que busca entender las dinámicas del emprendimiento a nivel mundial, y el cual lo define emprendimiento como “cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido” (pág. 10). Complementario a esto, se hacen unas clasificaciones del concepto, identificando los diferentes tipos de emprendimiento, una de estas clasificaciones propone entender dos tipos emprendiendo: uno por oportunidad y el otro por necesidad, siendo el primero aquel que surge tras la identificación de una oportunidad de negocio y el conocimiento de un mercado específico, mientras que el segundo es aquel que surge por una necesidad momentánea del emprendedor y que lo lleva a optar por hacer un emprendimiento sin necesidad de haber identificado un oportunidad previa (Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

Más recientemente se ha visto un marcado interés por entender las dinámicas propias del emprendimiento y cómo éstas crean un verdadero ecosistema de emprendimiento, que, de ajustarse a ciertos parámetros, puede consolidar un ambiente propicio para el emprendimiento. Uno de los teóricos más reconocidos en este campo actualmente es el profesor Daniel Iseberg (2010) del Babson College, quien se ha interesado por estudiar aquellos elementos que deben existir en un ecosistema para fomentar el emprendimiento. Dentro de sus investigaciones, Iseberg define un ecosistema de emprendimiento como se muestra en la Figura 1, en la cual se describen los

elementos rodean cualquier emprendimiento y en los cuales se deben trabajar para consolidar un ecosistema propicio para emprender.



Figura 1: Ecosistema del emprendimiento. Fuente: Iseberg, (2011), pág. 7

Además de un ecosistema emprendedor, también se habla de una cultura del emprendimiento, cuyo fomento sería el principal interés de desarrollar un adecuado ecosistema de emprendimiento. Sobre este tema, Fernández-Serrano et al (2014) hacen una clasificación de países a nivel mundial creando tres tipos de agrupaciones por país: países desarrollados, países en desarrollo alto y países en desarrollo bajo, en donde entre más altos sean los niveles de desarrollo de los países, se podría inferir que ofrecen una cultura emprendedora más desarrollada y propicia para fomentar el emprendimiento de oportunidad.

Centrándonos en el caso latinoamericano, en los últimos años se ha visto un aumento considerable de emprendimientos, lo que ha llevado a que en la región surjan diferentes asociaciones cuyo objetivo primordial es el de fomentar una cultura y un ambiente propicio para el emprendimiento. Muestra de ello es la Red de Emprendedorismo e Innovación en América Latina (EMprendeSUR), constituida como “[...] una red que [...] invita a la colaboración y al trabajo conjunto a académicos, investigadores, profesionales del sector público, empresarios, educadores ya todos aquellos interesados en la formación de emprendedores” (Vera, 2015, pág. 23). Todo esto con el fin de compartir las buenas prácticas y así consolidar un verdadero ecosistema de emprendimiento. Se han visto grandes avances en cuanto al fomento del emprendimiento en la región, actualmente, los indicadores sobre percepción de oportunidades para emprender y la voluntad de emprender son similares a las tendencias mundiales, como se ve en la Figura 2.

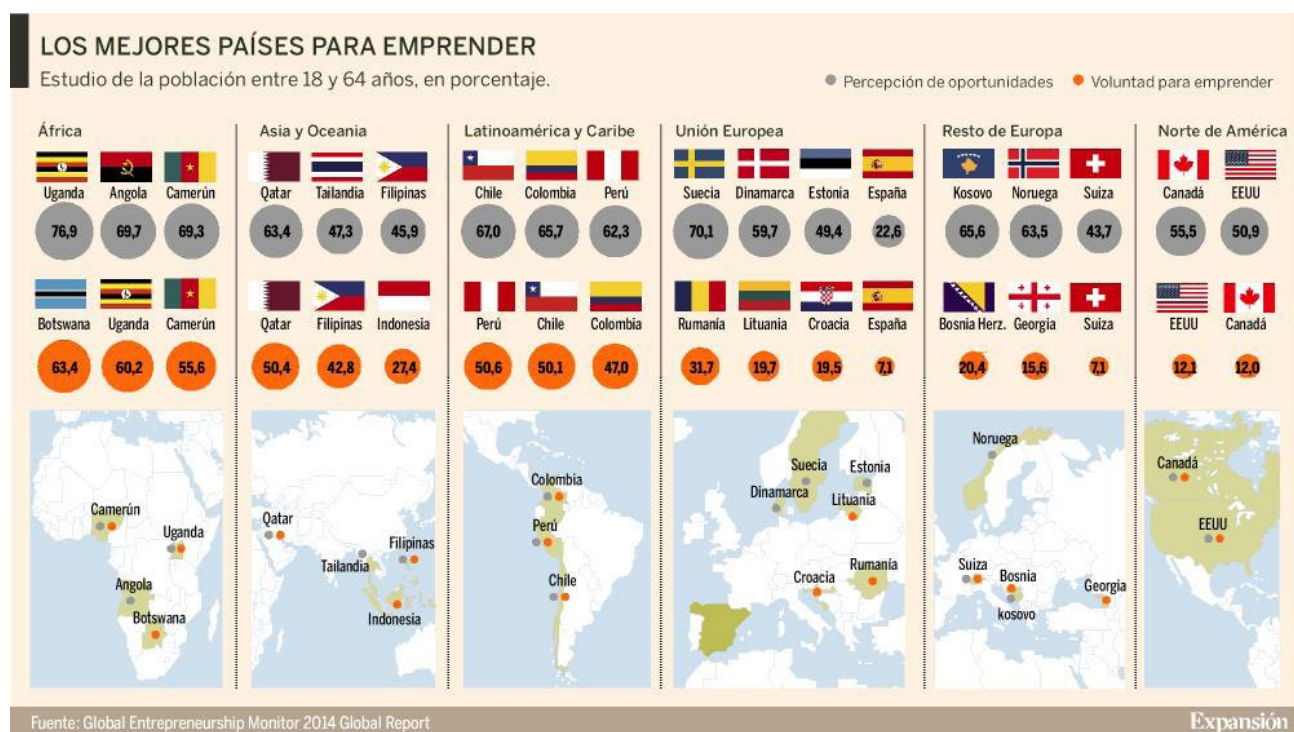


Figura 2: Los mejores países para emprender, Fuente: Montoya, D (2015), pág. 16

El Global Entrepreneurship Monitor (2016) realiza una revisión del emprendimiento a nivel global y proporciona perfiles emprendedores de los países, entre los que se incluyen los latinoamericanos. Además, existen numerosas investigaciones independientes que, de igual manera, buscan entender las dinámicas emprendedoras en países de Latinoamérica, principalmente Chile (Atienza, Lufin, & Roaní, 2016), Brasil (Gerzer & Pedrada, 2015; De Mello, Neves, Valenzuela, Mattiello, & Machado, 2010), Perú (Hernández & González, 2016), México (García, Sánchez, & Mendoza, 2015) y Colombia (Rodríguez, 2015; Gomez & Mitchell, 2014). Estos países lideran las tendencias de emprendimiento en la región y ofrece mayores y mejores oportunidades para la creación y perdurabilidad de la empresa (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). Estas investigaciones pasan de ser meramente descriptivas y se lanzan a hacer propuestas que se espera mejoren las condiciones económicas, sociales, legales y educativas para fomentar aún más el emprendimiento, buscando además hacer del emprendimiento una política pública que podía garantizar un aumento en los niveles de desarrollo, se pretende además fomentar la educación emprendedora desde los colegios, involucrar a la academia (Vicens & Grullon, 2011), facilitar el acceso a la financiación y creaciones de planes semilla de inversión (Fracica, Maíz, Hernández, & Mogollón, 2011) y realizar una mayor inversión en investigación por parte del gobierno.

Es amplio el aporte que desde la academia se ha hecho al emprendimiento. Numerosas investigaciones, como se vio en los incisos anteriores, han abordado el tema del emprendimiento en Latinoamérica. Sumado a ello, se han creado diferentes organizaciones cuya razón de ser va ligada directamente con la investigación en este ámbito. Estas organizaciones han centrado sus intereses de investigación en estudiar la situación del emprendimiento en la región. Dentro de los principales intereses de las investigaciones que se han realizado entorno al emprendimiento, un importante número de ellas se ha preocupado por hacer propuestas que ayuden al fomento del

emprendimiento como una política que contribuya al desarrollo regional. Estos aportes se han traducido en acciones gubernamentales que han estimulado la creación de empresa y han hecho de la región uno de los principales focos emprendedores a nivel mundial.

Innovación

“Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente” -Peter Drucker

Actualmente, vivimos en un entorno dinámico, complejo y en constante cambio. La globalización nos ha llevado a estar interconectados de maneras que nunca imaginamos, exhibiendo tanto oportunidades como amenazas para las empresas. El entorno empresarial contemporáneo se encuentra caracterizado por la competitividad, un elevado nivel de incertidumbre, fluctuaciones del mercado y una creciente presencia de riesgo y de amenazas externas (Albornoz, 2009).. Dentro de este contexto, las empresas se ven en la necesidad de buscar herramientas que permitan crear de valor agregado.

Adicional a esto, según (Berrocal & Segura, 2008; Moraleda, 2004), al implementar herramientas derivadas de nuevos planteamientos se logra generar ventajas competitivas que garanticen la perdurabilidad de la organización y, a su vez, permitan ganar mayor participación en el mercado.

Según los teóricos, la globalización, acompañada por la creciente desregulación, el aumento en el nivel de exigencia de los clientes y la apertura de nuevos mercados, dispone las pautas para el desarrollo empresarial, gracias a la identificación de nuevos nichos de mercado que permiten a los nuevos emprendedores, satisfacer sus necesidades y generar riquezas en las compañías (Baiocchi, 2010) dando como resultado un amplio escenario de oportunidades para innovar.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la innovación empresarial juega un papel esencial dentro de las empresas, convirtiéndose en un elemento decisivo y necesario para generar competitividad, debido a que parte de la investigación científica para crear de nuevos productos o la mejora de los existentes. La innovación se convierte en un objeto imprescindible para afrontar los cambios constantes del mercado globalizado en que se ven inmersas las empresas (Bankinter, 2010). Además de ser reconocido como uno de los factores más importantes para el desarrollo empresarial, el crecimiento económico y desarrollo de conocimiento. Berrocal y Segura (2008) plantean en su texto la importancia de comprometer a las organizaciones empresariales contemporáneas, con la búsqueda de nuevas herramientas y alternativas para la generación de ventajas competitivas que le garanticen perdurabilidad y mayor participación en el mercado.

Por otra parte, incorporar correctamente dentro de las organizaciones los procesos de innovación, potencializa y/o complementa el *know-how*, generando creación de valor dentro de las organizaciones. Como se había mencionado antes, para obtener innovación empresarial se debe hacer uso de la investigación científica, de esta manera los esfuerzos realizados en este proceso, se verán correctamente enfocados. El *know how*, se deriva del conocimiento que adquieren las personas al llevar a cabo la investigación, obteniendo como resultado las oportunidades que exhibe el mercado. Al adquirir cualquier tipo de conocimiento, la organización podrá generar cambios mínimos en su oferta o en su manera de comportarse o, por el contrario, provocará cambios tan sustanciales que puede dar lugar a nuevos sectores empresariales (Fundación Cotec para la Innovación, 2010).

Ahora bien, dentro de la definición de innovación se encuentran varias interpretaciones. Para empezar tomaremos la definición dada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, según la cual la innovación está caracterizada por la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes (OECD, 2005) con el propósito de generar valor a través de nuevos productos, servicios y procesos mejorados. Schumpeter (1942), por su parte, plantea la innovación como idea clásica de destrucción creativa, con referencia a la introducción de nuevos bienes y fuentes de producción dentro de una nueva organización.

Otra definición de innovación es la propuesta por (V, Hall, & Varela, 2014), en la cual identifican la innovación como el auténtico motor del desarrollo sostenible, a esto (Rodeiro Pazos & López Penabad, 2007) agregan que su función de desempeño depende del tamaño de la empresa y de la concentración de los mercados en los que participa

Para efectos del desarrollo de este artículo, tomaremos la definición de innovación dada por la OCDE. En esta se reconocen tres tipos de innovación: comercial, gerencial y tecnológica, cada una de estas innovaciones requiere de un conocimiento especializado para llevarse a cabo. La innovación tecnológica hace referencia a las innovaciones de producto, servicios y procesos, que dependen significativamente de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Estas innovaciones permiten el desarrollo de ventajas competitivas dentro de la organización a través de la recolección de información, permitiendo que la empresa se enfoque en el mercado y se centre en sus objetivos.

Otra definición está dada por Ahuja et al (2008), quienes proponen cuatro determinantes de la innovación tecnológica, discriminados en la Figura 3. Dentro de la primera categoría, analizan la competencia, el papel de los compradores y proveedores. La segunda categoría, se caracteriza por entender el tamaño de la empresa y el desempeño de la compañía. La tercera, analiza las influencias internas en cuanto a estructura, procesos y gobierno corporativo. Por último, la cuarta categoría examina la intervención de organismos institucionales

Por su parte, Henderson y Clark (1990) diferencian la innovación en incremental, modular, arquitectónica y radical; la incremental refuerza el posicionamiento competitivo de la empresa en tanto la radical afecta la industria.

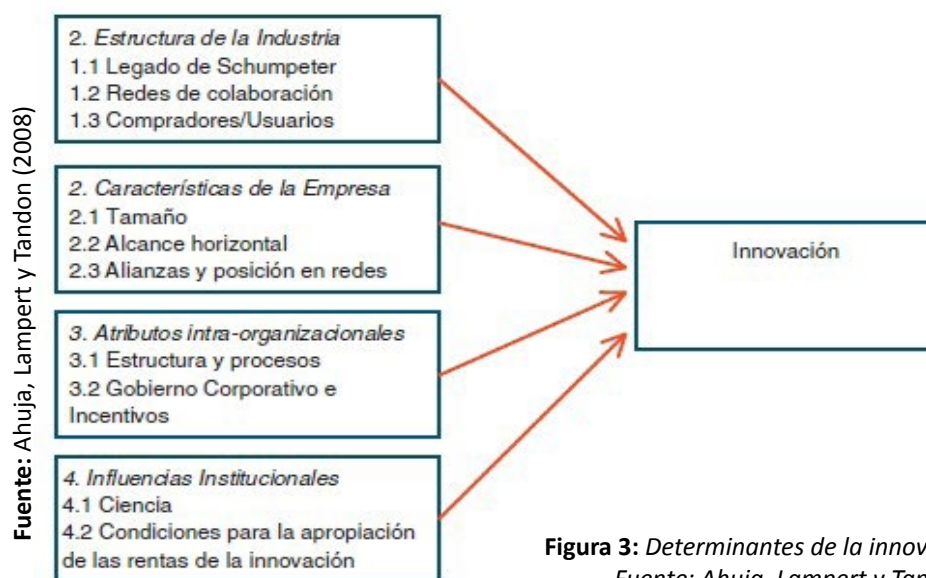


Figura 3: Determinantes de la innovación tecnológica,
Fuente: Ahuja, Lampert y Tandon (2008).

Para analizar el impacto de la innovación en Latinoamérica se tomará los resultados de un estudio que utilizó dos conceptos de referencia: las patentes latinoamericanas en Estados Unidos y empresas innovadoras en América Latina. Para el primer caso, se tendrán en cuenta todas las patentes registradas por parte de inventores de la región de América Latina entre 1976 y 2012 en la Oficina de Patentes de los Estados Unidos (USPTO), debido a que las patentes son una forma de innovación, gracias a su representación intelectual, inventiva y concordancia con indicadores de innovación (Albornoz, 2009). Como resultado se obtienen 6,8 millones de patentes inscritas entre 1976 y 2012, dentro de los cuáles Latinoamérica contó con una participación del 0. 19% del total registrado entre 2008 y 2012. El valor acumulado de la región dentro del total de la muestra fue de 0,17% (ver Cuadro 1), con 11. 728 patentes registradas, lo que representa un agregado apenas superior a la producción individual de España (10.572) o Singapur (9.086) y menos de la mitad de la de Bélgica (23.986). Los países de América Latina con más número de patentes fueron Brasil y México, con 3.907 y 3.257 patentes registradas desde 1976, respectivamente (Ketelhöhn & Ogliastri, 2013).

Pais	Total de patentes desde 1976	Patentes/100.000 hab. ^a	Crecimiento [76-94][95-12] ^b
Brasil	3.907	1,99	4,17
México	3.257	2,84	2,39
Argentina	1.593	3,91	2,66
Venezuela	906	3,09	1,58
Chile	506	2,93	5,04
Colombia	350	0,75	1,96
Costa Rica	333	7,05	2,96
Uruguay	159	4,72	0,79
Perú	134	0,46	1,91
Cuba	94	0,84	3,95
Panamá	92	2,58	1,00
Ecuador	89	0,61	2,30
República Dominicana	59	0,59	3,14
Guatemala	59	0,40	1,95
Honduras	36	0,46	6,00
Bolivia	30	0,30	1,31
El Salvador	21	0,34	2,00
Paraguay	14	0,21	1,33
Nicaragua	6	0,10	1,00

Notas: ^aEl indicador divide la producción histórica de patentes desde 1976 entre la población del 2011, tomada de los Indicadores de Desarrollo del Banco Mundial. ^bEste indicador divide el número de patentes registradas en la segunda mitad del periodo de análisis (1995-2012) entre la cantidad registrada por cada país entre 1976 y 1994

Cuadro 1: Producción de patentes en América Latina. Fuente: Datos tomados de la USPTO, Banco Mundial (2012).

Respecto a la información obtenida de la investigación, podemos inferir que América Latina no presenta alto nivel de innovación, y su nivel de competitividad es bajo frente a países como Alemania, con 324.369 patentes, Suiza, con 59.565, o Bélgica con, 23.986, quienes obtuvieron los mayores resultados de creación de patentes durante el periodo de estudio. En palabras de Porter, “la prosperidad de las naciones y su competitividad depende de la capacidad innovadora de los países. Las economías en vía de desarrollo, deben dejar de depender de las tecnologías importadas para solucionar sus propios problemas. Para aumentar la productividad de una nación, es necesario innovar” (Porter & Stern, 2001).

Ahora bien, en cuanto a las empresas innovadoras en América Latina se toma como objeto de estudio, los casos más representativos de empresarios innovadores (Filgueiras Sainz de Rozas & Pérez de Corcho León, 2010) en América Latina a través de publicaciones realizadas en la revista *Academia* durante los años 2000-2012. Dentro de la recopilación se destacan la publicación de los casos Videofon (Kramer). N° 27 de 2001, artículo sobre Martin Varsavsky, emprendedor de Ganitsky y Sancho (2001) y países como Argentina y Uruguay con empresas tecnológicas. En el 2003 se publicaron artículos de emprendimiento social: Minuto de Dios en Colombia (Trujillo *et al.* 2003), Itaú-Cenpec-Unicef de Brasil (Eboli y Fisher), Posada Amazonas en Perú (Pérez y Revilla), Diario La Nación y la Red Solidaria en Argentina (Berger *et al.* 2003).

Si bien, existen numerosas publicaciones sobre casos de innovación y emprendimiento en Latinoamérica, al compararlo con casos de regiones de Europa Occidental, América del Norte o Asia Oriental, la región latinoamericana queda opacada por estas regiones. Nuevamente, Porter expone puntualmente el porqué de los resultados obtenidos respecto innovación empresarial en América Latina con la siguiente afirmación: “En América Latina, algunos países basan su economía solo en la extracción de riquezas naturales (como Guatemala y Venezuela); la mayoría han avanzado en lograr economías basadas en eficiencia y negocios grandes (como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Perú), pero aún no tenemos un país latinoamericano que haya llegado a la tercera etapa de desarrollo competitivo, la de economías basadas en la innovación” (Michael E Porter & Schwab, 2009).

Conclusiones

El desarrollo del presente artículo evidenció el estado actual del campo del emprendimiento y la innovación en Latinoamérica. Esto nos permitió tener una visión amplia de los autores más relevantes sobre el tema y sus planteamientos. Partiendo de los antecedentes existentes en la literatura, se encontró que el término emprendimiento mencionado desde la década de 1980, ha tomado un papel central dentro de la investigación en temas empresariales. Hoy en día, la academia junto con diferentes organizaciones se ha interesado por promover acciones en pro de establecer una cultura emprendedora en Latinoamérica. Esto ha dado como resultado la consolidación de políticas públicas que estimulan la inversión y facilitan la creación de empresas, posicionando a la región como uno de los centros más importantes para emprender.

Ahora bien, a lo largo de la revisión, se menciona la importancia del impacto de la globalización en el contexto empresarial actual, debido a que las empresas se han visto inmersas en un ambiente cambiante y altamente competitivo, llevándolas a implementar acciones que las diferencien de sus competidores. Esta diferenciación se traduce como innovación, la cual es presentada como una herramienta para generar valor agregado en sus productos o servicios, y así mismo, alcanzar una posición de liderazgo en nuevos mercados, garantizando así la perdurabilidad de la empresa.

De esta manera, resulta fundamental incluir dentro del proceso de emprendimiento herramientas de investigación para dar paso a la innovación. Sin embargo, la realidad empresarial presentada en el texto, demuestra que en la mayoría de casos, los emprendimientos no manifiestan un interés en invertir en innovación. Dentro de las razones por cuales las nuevas empresas carecen de procesos de innovación se encuentra el desconocimiento, no sólo en cuanto al concepto como tal, sino también al proceso que debe realizarse. También podemos incluir otra razón, la poca

asignación de fondos para la investigación y desarrollo por parte de los gobiernos nacionales en la región de Latinoamérica, dado que invertir en I+D tiene un bajo nivel de importancia dentro de sus prioridades. Las políticas públicas mencionadas dentro del texto, se centran en fomentar la creación de empresas pero se ven limitadas al momento de hacer que estas empresas sean innovadoras, no sólo en sus productos y procesos, sino también en su modelo de negocio.

Referencias bibliográficas

- Atienza, M., Lufin, M., & Roaní, G (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor. *Revista EURE- Revista de Estudios Urbanos Regionales*. Vol. 42,111-135.
- De Mello, C., Neves, H., Valenzuela, J., Mattiello, K., & Machado, H (2010). Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*. Vol. 8,80-89.
- Fernández-Serrano, J., Liñán, & F (2014). Culture and entrepreneurship: The case of Latin America. *Innovar*, 169-180.
- Fracica, G., Maíz, J., Hernadez, G., & Mogollón, Y (2011). Capital semilla para la financiación de start-ups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 126-147.
- Garcia, F., Sanchez, Y., & Mendoza, J (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 136-243.
- Gerzer, I., & Pedrada, S (2015). Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Vol. 9,4-60.
- Global Entrepreneurship Monitor (2016). *2015/2016 Global Report*.
- Global Entrepreneurship Monitor (2016). *GEM Colombia 2014*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://gemcolombia.org/publications/gem-colombia-2014-reporte-nacional/>Global Entrepreneurship Monitor (2010). *Empreendedorismo no Brasil: GEM*. Recuperado el 2016
- Gomez, H., & Mitchell, D (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: Balance, perspectivas y recomendaciones de políticas, 2014-2018*. Fedesarrollo.
- Hernandez, C., & González, D (2016). Study of the Star-up ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*. Vol. 17,115-137.
- Isenberg, D (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 40-50.
- Isenberg, D (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- Krugam, P (2008). *El Retorno de la Economía de la Depresión y la Crisis Actual*. Barcelona: Critica SA.
- Landstrom, H., Harirchi, G., & Astrom, F (Septiembre de 2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 1154-1181.

- Montoya, D (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, Vol. 4, 7-20.
- Rodríguez, O (2015). Entrepreneurship and its analysis in Colombia: A contextualized literature review. *Cuaderno de Economía*. Vol. 2015, 605-628.
- Serrano, A. M., Perez, M., Palma, M., & López, M (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 82-95.
- Vera, P (2015). Red Emprendesur: universidad, educación, emprendimiento e innovación. *Ingeniería solidaria*, 57-63.
- Vicens, L., & Grullon, S (5-7 de Octubre de 2011). Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. V *Foro de Competitividad de las AMéricas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Innovatec (2010). La Innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas. En Innovatec, A. González Hermoso, & G. Villapalos, *La Innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas* (págs. 1-6). Madrid: Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.
- Albornoz, M (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología Y...* 5 (13), 9–25. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Indicadores+de+innovacion:+las+dificultades+de+un+concepto+en+evolucion#0>
- Baiocchi, C (2010). Emprendimiento empresarial: innovación para el desarrollo. *Veritas*, (80), 34–34. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4b7a01ba-0f80-434b-8066-2211c54f951e%40sessionmgr1>
- Bankinter, F. D. L. I (2010). El arte de innovar y emprender. *Cuando Las Ideas Se Convierten En Riqueza*, 14, 25–27.
- Berrocal, V. B., & Segura, J. T (2008). La gestión de la innovación como ventaja competitiva sostenible. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1849–1858. Retrieved from http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/TECHNOLOGICAL_AND_ORGANIZATIONAL_INNOVATION/1849-1858.pdf
- Filgueiras Sainz de Rozas, M. L., & Pérez de Corcho León, L (2010). Herramientas De Inteligencia Empresarial Para El Desarrollo De La Innovación. Caso Saude. *Ingeniería Industrial*, 31 (1), 1–7. Retrieved from <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/286>
- Fundación Cotec para la Innovación (2010). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial. *Cotec*. Retrieved from http://www.reoltec.net/varios/atenerencuenta/Innovacion_en_sentido_amplio.pdf
- Ketelhöhn, N., & Ogliastri, E (2013). Introduction: innovation in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0037>

- Malaver, M. N., Cardona, D. F., & Rivera, H. A (2010). La implementación de las tecnologías de gestión de calidad y su relación con la innovación. *Pensamiento & Gestión, Universidad Del Norte*, 29,104–123.
- Moraleda, A (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review-Actualidad Economica*, 1 (1), 1–10.
- OECD (2005). *Manual de Oslo, La Medida de las Actividades Científicas y Tecnológicas, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OECD (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Porter, M. E., & Schwab, K (2009). *The Global Competitiveness Report 2008 – 2009*. Forum American Bar Association (Vol. 1). Retrieved from <http://www.cesoftco.net/2KMS/WorldCompetitivenessReport2008-2009.pdf>
- Porter, M. E., & Stern, S (2001). Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review*, 42 (4 Summer 2001), 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2009.08.001>
- Rodeiro Pazos, D., & López Penabad, M. C (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en pymes. *Revista Galega de Economía*, 16 (2).
- V, R. V., Hall, PÁG. PÁG., & Varela, R (2014). Innovación empresarial., 10–15.

Paula Marcela González Bahamon / Director: Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Resumen

El fenómeno del liderazgo es bastante complejo y amplio en análisis y aproximaciones conceptuales; existen abundantes teorías, descripciones, modelos, definiciones, evaluaciones y filosofías que lo han abordado, así como diversas propuestas metodológicas de desarrollo de habilidades prácticas. En el presente artículo se expone una propuesta reciente del liderazgo denominada Liderazgo Total, la cual se puede considerar como una metodología, que si bien hasta hace poco tiempo comenzó a desarrollarse y el soporte empírico es incipiente, es un modelo práctico que reporta importantes avances y significativas aplicaciones en diferentes contextos organizacionales.

Palabras clave

Liderazgo, Liderazgo Total, líder total, organización, educación, propuestas recientes de liderazgo.

Abstract

The analysis and conceptual approaches of the phenomenon of leadership is quite complex and broad, there are abundant theories, descriptions, models definitions, evaluations and philosophies that have approached it, as well as various methodologies of development of practical skills. This article presents a recent proposal of leadership called total leadership, which can be considered as a methodology, which until recently began to develop and the empirical support is incipient, is a practical model that reports important advances and significant applications in various organizational contexts.

Key words

Total Leadership, Total Leader, Leadership, Leaders, theories, organization, education, and recent proposal leadershipág.

Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad, el liderazgo ha sido un tema de interés de muchos. Filósofos, políticos, empresarios, educadores y en general quienes están vinculados a cualquier tipo de organización se han preguntado sobre el liderazgo. Así mismo, desde las academias y desde las ciencias humanas y sociales, el fenómeno ha sido estudiado en búsqueda de su comprensión y explicación, haciéndolo un campo de estudio cada vez más importante y pertinente. Sin embargo, a pesar de ser un fenómeno ampliamente investigado, existen debates sobre su conceptualización, e incluso se pueden observar diferentes puntos de vista y la existencia de múltiples y distintos modelos y teorías que lo definen.

El objetivo de este artículo de revisión teórica, es exponer la propuesta de desarrollo de liderazgo denominada Liderazgo Total. Se analizará fundamentalmente las ideas centrales expuestas por Charles J Schwahn y William Spady y la metodología propuesta por Steward D. Friedman, haciendo énfasis en sus aspectos principales, pretendiendo así promover el inicio de un nuevo camino para futuras investigaciones en el campo del liderazgo involucrando esta propuesta contemporánea

Metodología

El presente artículo constituye una revisión sobre un nuevo supuesto para el desarrollo del liderazgo conocido como Liderazgo Total. La metodología empleada fue la búsqueda documental con la que se exploró sobre los principales trabajos y publicaciones disponibles, en particular los textos de Schwahn & Spady (1998) y Friedman (2008). Se hizo una lectura sistemática de estos textos y una revisión de las referencias bibliográficas en ellos incluidas. A la luz de estos dos textos generales, se procedió a identificar las principales teorías y autores que las integran. A continuación, se ilustran los resultados de dicho proceso.

Desarrollo

Las empresas se ven enfrentadas a nuevos retos debido a los cambios que ocurren en el entorno y esto obliga a que las personas sean cada vez más eficientes y capaces de dar mucho de si para su bienestar y el de la organización. A continuación, abarcaremos dos puntos de vista de lo que se conoce como Liderazgo Total, una tendencia relativamente reciente de conceptualización y desarrollo de liderazgo que puede considerarse útil y aplicable en cualquier contexto organizacional.

Liderazgo Total según Charles J. Schwahn & William G. Spady

La investigación de estos autores se centra en analizar los propósitos, roles de desempeño y estrategias de cambio que constituyen el Liderazgo Total, para impulsar a los líderes a trabajar en un modelo simple, que fortalece las percepciones, el desempeño y la efectividad de las organizaciones.

El liderazgo según ellos, está dando un gran giro, de un estilo autoritario en el que las decisiones eran vistas en blanco y negro, a las decisiones que son consideradas situacionales, e incluso no racionales, moldeadas por un estilo participativo (Wheatley 1992). El cambio se convierte entonces en algo constante, por lo tanto los líderes deben tomar el timón de las organizaciones. Si bien estamos en una época de retos, es posible liderar las organizaciones tal como señala Conner (1992), los líderes deben ser diferentes incorporando sus habilidades y atributos para dirigir el cambio, siendo decisivos, llevando al consenso, teniendo valores fundamentales, siendo tolerantes, capacitando a otros, preocupándose por los demás, siendo innovadores y creativos para que así exista un equilibrio beneficioso.

Según Schwahm & Spady (1998) la esencia del Liderazgo Total, tiene que ver con la apertura, flexibilidad, empoderamiento y la capacidad de gestionar los cambios complejos y dinámicos que se presentan. Este tipo de liderazgo se sustenta en tres premisas básicas:

- Todos los miembros de la organización tienen derecho a encontrar el sentido de su trabajo.
- Los trabajadores quieren contribuir, ser responsables, y avanzar en su carrera profesional, teniendo oportunidades para esto.
- Los líderes tienen el poder y la responsabilidad de crear y mantener una cultura de innovación, cooperación, éxito y bienestar.

Este modelo como propósito principal busca dar guía a través de procesos educativos a las personas que quieren desarrollar el Liderazgo Total, para esto los autores establecen los siguientes pilares que son la meta en donde se encontraría el equilibrio de la organización.

- 1. Propósito:** Es la razón profunda de las organizaciones.
- 2. Visión:** Es el camino que tiene el líder total adaptarse al cambio.
- 3. Pertenencia:** Es la identificación y el compromiso con el propósito y la visión de la organización.
- 4. Capacidad:** Es el conocimiento, las capacidades, los recursos y herramientas necesarias para lograr que los cambios se enfoquen hacia el propósito y la visión de la organización.
- 5. Apoyo:** Son las políticas, decisiones, recursos, procedimientos que permiten, sostener los cambios implicados en el propósito y la visión.

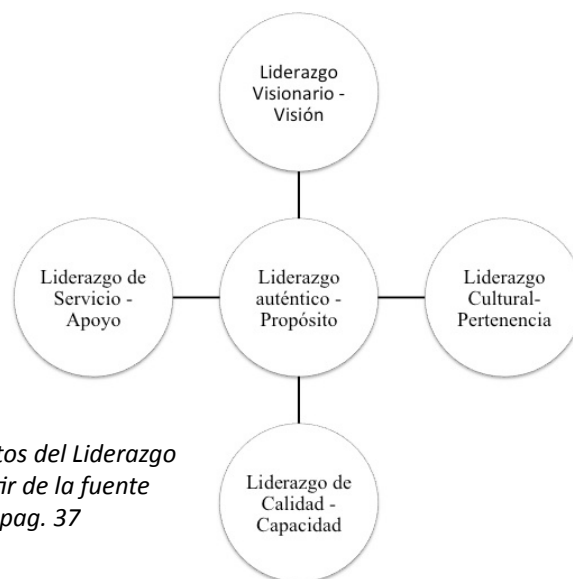


Figura 1. Los dominios y propósitos del Liderazgo Total, Fuente: Elaboración a partir de la fuente original Chwahn & Spady, 1998, pag. 37

Los dominios a continuación están conectados a los cinco pilares esenciales del cambio, son la razón de ser de cada dominio. Con el fin de comprender mejor la relación entre las premisas y los dominios para el liderazgo total se presenta el siguiente gráfico:

- El dominio de liderazgo auténtico, donde se define el propósito.
- El dominio del liderazgo visionario, donde se marca la visión.
- El dominio del liderazgo cultural, donde se desarrolla la Pertenencia.
- El dominio de liderazgo de calidad, donde se crean las capacidades.
- El dominio de liderazgo de servicio, donde se asegura el apoyo y la cooperación

Según el modelo, estos cinco dominios son la herramienta para el liderazgo total quiere ser. A continuación se resume en la tabla 1.

Dominio	Objetivo	Roles
El dominio del liderazgo auténtico	Se enfoca en el crecimiento personal, su esencia se basa en los valores, involucran a los empleados como seres pensantes y emocionales para que reflexionen y aclaren su propósito dentro de la organización.	1. Crea y mantiene un propósito personal y organizacional convincente. 2. Es el aprendiz principal. 3. Es modelo de los valores organizacionales y principios profesionales.
El dominio del liderazgo Visionario	Genera posibilidades innovadoras para la dirección y el desempeño de la organización, involucran a los empleados para abordar los retos y las oportunidades que se puedan enfrentar el a futuro para así tener los planes de acción, así como expresa Peter Drucker (1992). La Sociedad futura, será una sociedad del conocimiento.	4. Define y enfoca el mejor futuro para la organización. 5. Orientación permanente hacia el cliente. 6. Expande perspectivas y opciones organizacionales.
El dominio del liderazgo Cultural	El liderazgo cultural está orientado hacia las personas en donde se crea un clima organizacional optimista, inclusivo, participativo y saludable. Consiste en desarrollar el sentido de pertenencia, la innovación y la calidad.	7. Integrar a todos los del equipo en el cambio productivo. 8. Desarrollar una cultura de innovación amigable con el cambio, relaciones saludables, calidad y éxito. 9. Crear y promulgar la esencia de la organización.
El dominio del liderazgo de Calidad	Consiste en crear capacidades y estrategias de mejora continua, participando activamente en actividades continuas que amplían los conocimientos y habilidades de los empleados, estableciendo altos estándares de calidad para su efectividad.	10. Empoderamiento y desarrollo para todos. 11. Mejorar los estándares y resultados de la organización. 12. Crear estrategias de retroalimentación para aumentar rendimiento.
El dominio del liderazgo de Servicio	Consiste en empoderar a los trabajadores para cumplir el propósito y la visión de la organización. Los líderes del servicio toman decisiones difíciles y crean políticas claras para generar oportunidades con los recursos necesarios que maximizan el talento de los empleados y el trabajo en equipo. El liderazgo de servicio se enfoca en asegurar que todas las estructuras de la organización sean productivas.	13. Apoyan y administran el propósito y la visión de la organización. 14. Están a cargo de la reestructuración para llegar a los resultados deseados. 15. Dan recompensas y contribuciones aportando al cambio productivo.

Tabla 1. Especificaciones importantes dominios del Liderazgo total Fuente: Elaboración a partir de la fuente original Chwahn & Spady, 1998, pág. 17- 39

Es importante destacar que desde esta perspectiva el Liderazgo Total funciona bajo un conjunto de valores y principios. En segundo lugar, este tipo de modelo ayuda a las organizaciones para que operen de manera más eficiente, enfocándose al futuro adaptándose al cambio para ser productivo y en tercer lugar, hay un conjunto de roles y acciones que se generan dentro de cada dominio que permite a los líderes logren un pilar clave de cambio.

En la Tabla 2, se observan la conexión del proceso de cambio del liderazgo total “Estos cinco factores son esenciales para la implementación del modelo y llegar así al logro del cambio productivo”

Liderazgo Total		
Dominio de Rendimiento	Proceso de Cambio	Plan de Cambio
Liderazgo Auténtico	Consideración	Propósito
Liderazgo Visionario	Exploración	Visión
Liderazgo Cultural	Afiliación	Pertenencia
Liderazgo de Calidad	Desarrollo	Capacidad
Liderazgo de Servicio	Armonización	Soporte

Tabla 2. La conexión del proceso de cambio del liderazgo total. Fuente: Elaborado a partir de la original Schwahn & Spady, 1998, pág. 3

Liderazgo Total según Steward D. Friedman

En el mundo de hoy, estamos involucrados en un cambio constante. El modelo de Liderazgo Total desde esta perspectiva, surge directamente en los primeros años del nuevo milenio, debido en gran parte por al cambio social, tecnológica, del mercado y la nueva demanda de fuerza de trabajo.

Es claro que el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende de diversos factores, sin embargo los estudios señalan que para obtener resultados organizacionales extraordinarios son determinantes las características del líder (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Raylin & Adkins, 1989), las organizaciones buscan conectar el líder con el equipo de trabajo, es por esto que Friedman (2008) afirma que se necesitan líderes más reales, más completos e innovadores, es una nueva forma de ver el liderazgo teniendo en cuenta al ser humano completo de manera integral.

El modelo de Liderazgo Total busca que los directivos y personas interesadas adquieran herramientas de liderazgo y obtengan un mejor rendimiento en todas las facetas de su vida, creando un valor compartido.

Según Friedman esto permite que las personas teniendo el rol de líder puedan:

- Ser reales, actuando con autenticidad.
- Ser coherentes, actuando con integridad.
- Ser innovadores, actuando con creatividad.



Figura 2. Convertirse en un líder total; Fuente: Elaboración a partir de la fuente original Friedman, 2008, pág. 9

Ahora vamos a profundizar en los tres principios de acción que fundamentan la metodología de liderazgo total.

Ser real: Actuar con autenticidad da la fuerza para hacer lo que la persona ama, aprovechando los recursos que da la vida, creando valor para si mismo, la familia, los negocios y el mundo.

Para ser real se necesita:

- Visión de Liderazgo: donde se examina y clarifica qué es lo importante y quien es importante, que es a lo que realmente se debe prestar atención.
- Valores fundamentales: Como cada organización tiene valores que la representan, las personas tienen valores que determinan las acciones.
- Tomar el camino de las cuatro vías, definiendo los dominios de satisfacción (personal, trabajo, hogar y comunidad).

Siendo real, las acciones se encaminan por el grado de importancia, se genera una cultura basada en las prioridades, se es auténtico construyendo su propia historia siendo coherente y fiel a sus sueños. De acuerdo con Goleman (2000), para ser buen líder lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones.

Ser coherente: Actuar con integridad satisface el sentido de la coherencia, tener un código para actuar. Los líderes efectivos se hacen responsables de sus valores y reconocen el valor de todos los aspectos de la vida, llevando a sus seguidores a una meta común creando redes de trabajo que vayan acorde a la ética y a la obtención de resultados.

Para ser coherente se necesita:

- Identificar grupos claves de interés en los cuatro dominios para así generar un diálogo e intercambio de expectativas.
- Observar la vida como un sistema que cambia, redefiniendo el enfoque y las expectativas generando equilibrio en los cuatro ámbitos clave.

Siendo coherente se generan redes de seguridad, ya que se permite establecer las necesidades y aportes de los demás, creando una vía de comunicación asertiva para poder negociar y comunicar las expectativas, creando una armonía creadora en los cuatro ámbitos claves, basado en la confianza.

Ser innovador: Actuar con creatividad, da la posibilidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, genera confianza y empoderamiento para hacer las cosas de forma diferente. Los líderes efectivos están en constante reaprendizaje, alcanzan las metas con estrategias diferentes, siendo flexibles y adaptándose a los cambios que se presenten.

Para ser innovador se necesita:

- Experimentar diferentes herramientas en los cuatro ámbitos clave: seguimiento, planeación, organización, restaurar, servicio, enfoque, concentración, empatía, flexibilidad, delegar, explorar, aventurar.
- Diseño y ejecución de experimentos: de qué, cómo, dónde se podrían generar nuevas cosas, organizando y conectando grupos claves para de esta manera enfocar en lo importante.
- Escoger lo más prometedor.
- Tener listo un plan de juego, creando metas.

Siendo innovador se es flexible y se genera adaptabilidad al cambio enfocándose en los resultados, existe un ambiente de aprendizaje en donde se es permitido el error, ya que se ve como oportunidad, se busca unir fuerzas para la resolución de conflictos.

Para finalizar en la tabla 3 se muestra la metodología del Liderazgo Total, donde por medio de sencillos pasos y herramientas se muestra como alcanzar los objetivos para ser ese líder completo.

Objetivo	Pasos	Herramientas
Ser Real: Clarificar que es lo realmente importante	1). Visión de liderazgo 2). Valores fundamentales 3). Tomar el camino de las cuatro vías	1). Imagen futura 2). Lista de Valores 3). Cuadro de Dominios
Ser Coherente: Respetando la persona en su totalidad	1). Identificar Grupos claves de interes. 2). Observar la vida como un sistema de cambio.	1). Cuadro de expectativas de los grupos de interes. 2). Simulación y encontrar balance.
Ser Innovador: Experimentando con lo que se tiene disponible	1). Experimentar herramientas en los 4 ambitos. 2). Diseño y ejecución de experimentos. 3). Escoger lo prometedor. 4). Plan de juego, creando metas	1). Visión de liderazgo. 2). Valores fundamentales. 3). Tomar el camino de las cuatro vías.

Tabla 3. Metodología de Liderazgo Total Fuente: Elaborado a partir de la fuente original Friedman, 2008. Pág. 29 - 147

Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada permitió identificar dos gamas de teorías pioneras en temas de Liderazgo Total. A lo largo del presente artículo se explican tales enfoques con la literatura existente. Al revisar la literatura se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la necesidad de comunicación para resolver problemas y potenciar la capacidad de liderazgo.

Estamos en un escenario de una dinámica de transformación la cual permea todos los ámbitos de la actividad humana, las organizaciones están relacionadas con la satisfacción de las necesidades humanas, lo que significa que existe una correlación entre estas dos variables, esto coincide con lo que señalan Kast y Rosenzweig (1988), citados por Chiavenato (1999). “Las organizaciones no son fenómenos distantes, interpersonales, ellos están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana” (pág. 62), y nosotros los seres humanos estamos enlazados a nuestra área laboral que vincula el mundo de las organizaciones.

Las empresas deben en gran medida sus resultados a la acción de grupos (Donnelly, Gibson e Ivanecich, 1998), como se expresó a lo largo del artículo el cambio es una variable constante y exige una postura para el desarrollo futuro, los dos puntos de vista sobre el liderazgo total ponen al ser humano como un elemento fundamental que marca diferencia, sea en educación o en organizaciones. Esto quiere decir que se necesitan personas que aprendan a utilizar sus habilidades y sean inspiradores en la consecución de las metas (Robbins, 1999). Siguiendo esta idea, las herramientas que dan estas posturas frente al liderazgo total son interesantes y sería de gran utilidad generar estudios científicos y prácticas en las organizaciones.

El enfoque de Schwahm y Spady es pionero en este tema de liderazgo total recopila investigaciones de expertos, que han dedicado sus estudios ahondar en los temas que en esta investigación denominan dominios.

Es curioso que Friedman, no refiera en sus referencias las investigaciones de Schwahm y Spady, a pesar de tener caminos diferentes, hay puntos de encuentro que podrían ser interesantes interrelacionar y profundizar más. Como se mencionó, el Liderazgo Total no es un tema únicamente laboral esta cualidad se expande a otros ámbitos como el personal, es importante la visión integrada en donde se relacionan ámbitos internos y externos del ser humano.

El trabajo panorámico realizado en este artículo permitió identificar que los autores que conforman este campo de conocimiento buscan dar paso a una nueva era de investigación centrada en la completitud de los procesos y del ser.

Por otra parte, se identificaron algunas debilidades importantes en los textos de este campo, debido al corto período de exploración hay escaso material de la investigación.

Los conceptos sobre liderazgo están en una constante evolución por esto la decisión de realizar este artículo de revisión de Literatura, la motivación tiene que ver con liderazgo total un tema novedoso pero poco estudiado sin embargo con un gran potencial para el futuro. Espero que esta recopilación de información pueda contribuir a la iniciativa de nuevas investigaciones y ponga en evidencia la importancia de ser un líder total.

Referencias bibliográficas

- Álvarez M, Casanueva C, Moreno A (2009). Aplicación de la metodología de Total Leadership a organizaciones que lideran redes de trabajo. Departamento de Ingeniería de Organización. Escuela Técnica de ingenieros industriales. Universidad Politécnica de Madrid.
- Autry, J (1991). Love and Profit. New York: Avon Books.
- Badaracco, J. I (1997). Defining moments: When Managers Must Choose Between Right and Righth. Boston: Harvard Business School Press
- Bennis, W. G & Thomas R. J. Geeks and Geezers (2002): How Era Values, and Defining Moments Shape Leaders. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R & Mckee (2005). Resonant Leadership: Renewing yourself and connecting with others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston: Harvard Business School Press
- Chan, K, Y & Drasgow F (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead journal of applied psychology 86 (3), 481-498.
- Conner, D. R (1992). Managing all the speed of change. New York. Villard Books
- Cooper, R. K., & Sawaf, A (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drago R. W (2007). Striking a Balance: Work, Family, Life. Boston: Dollars & Sense.
- Drucker, PÁG. F (1992). Managing for the future, New York. Truman Talley Books.
- Friedman S. D (2001). Leadership DNA: The Ford Motor Story. Training and development, 55.
- Friedman, S. D., and Lobel S (2003). The Happy Workholic: A role model for Employees. Academy of Management Executive 17 (3). 87
- Friedman, S. D (2008). Total Leadership, be a better leader, have a happy life. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review press.
- Friedman, S. D (2014). Leading the life you want, skills for integrating work and life. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review Press.
- Gardner, L., & Stough, C (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership and Organization Development Journal, 23,68-78.
- Goleman, D (2000). Inteligencia emocional en las empresas. Editorial Planeta. Madrid España.
- Kotter, J. P (1996). Leading a Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Labovitz, G & Rosansky V (1997). The power of Alignment. New York: John Wiley & Sons
- Meglino B. M, Raylin, E. C & Adkins, C. L (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcome. Journal of applied psychology, 74 (3). 424-432.

- Mintzberg H (2004). Managers, not MBAs: A Hard Look at the soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco. Berrett – Koehler.
- O’ Toole, J (1995). Leading Change: Overcoming the ideology of confort and the Tyranny of custom. San Francisco Jossey- Bass.
- Peters T (1992). Liberation Management. New York. Alfred a Knopf.
- Pava M. L (2003). Leading with meaning: Using covenantal Leadership to build a Better Organization. New York: Palgrave Macmillan
- Pham, L. B & Taylor s (1999): From Thought to action: Effect process- Versus Outcome- Based Mental Simulations on Performance. Personality and social Psychology Bulletin 25 250-260
- Schwahn, C. J & Spady W. G (1998). Total leaders: Applying the best future – Focused Change Strategies to Education. Arlington. American Association of school Administrators.

5

NEUROMARKETING: EL FUTURO DEL MERCADEO TRADICIONAL

Juan Camilo Álvarez Aldana / Directora: Myriam Adriana Sotelo Ramírez

“Antes vender era solo una técnica, hoy también es una ciencia” - Jürgen Klaric

Ante un mundo en constante cambio y con tanta competencia en el mundo empresarial, el marketing ha evidenciado grandes avances en busca de encontrar la forma adecuada de crear relaciones sólidas con los clientes, pero debido a los cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores se ha tenido que llegar al punto de analizar el porqué de su decisión de compra desde su interior, por medio de herramientas que estudian las reacciones que se presentan en las personas ante estímulos. La disciplina encargada de hacerlo se llama neuromarketing, el futuro del mercadeo tradicional.

A lo largo de este ensayo, abordaré el neuromarketing desde una perspectiva investigativa que permita entender las prácticas de esta disciplina, los autores más influyentes, las principales herramientas utilizadas, algunos de los casos más reconocidos y la importancia que desde hace unos años ha tenido para el mundo empresarial; partiendo desde el mercadeo y su contribución, además se resaltaré la contribución social y el impacto que se tiene en los consumidores. Se indagará respecto al marketing comunitario y sensorial, además de enfatizar acerca de la importancia de la omnicanalidad en busca de transmitir un mensaje claro y sin distorsiones mediante distintos canales.

Mercadeo y su importancia

El mercadeo se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores, en entender lo que el cliente quiere cuando piensa en adquirir un producto o servicio y poder ofrecerle exactamente lo que busca. Esta disciplina tiene gran impacto en toda la sociedad, en niños que crecen sintiéndose identificados con una marca, consumidores que poseen sentimientos y conexiones emocionales con un producto; convirtiéndola en una disciplina bastante humana.

El llegar a ser la primera opción de compra de los consumidores es el objetivo de la estrategia de marketing planteada por muchas empresas a nivel mundial, buscando persuadir su decisión de

compra; “sometimes shopping happens on impulse. But other times, there’s a bit more thought that goes into deciding the perfect brand, product or style-whether that’s for a purchase as small as nail polish or as large as a sofa” Afirma el artículo *How Shoppers Get Inspiration: Consumer Search Trends in I-Need-Some_Ideas Moments* (Think with Google, 2016). Pero para realizar una estrategia de mercadeo exitosa se necesita saber exactamente qué producto o servicio es el que se vende, además del debido conocimiento de las características y beneficios que se ofrecen para poder fijar un precio justo. Así mismo, a la hora de promocionar el producto se requiere tener clara la forma y el medio en que se dará a conocer, ya sea mediante medios electrónicos o a través de la ubicación de puntos de venta “Grandes formas como El Corte Inglés, Zara, Decathlon o Bricor han destinado una importante inversión en los últimos años para buscar emplazamientos en zonas estratégicas dentro o próximas a grandes núcleos urbanos con un alto potencial de crecimiento” (Zóttola Ledesma, 2011). Todas estas consideraciones en conjunto facilitan el desarrollo de una práctica exitosa.

En la actualidad, no se trata simplemente de la venta de un producto atractivo y a buen precio, además la calidad -que era un valor agregado- debe ser intrínseco a lo que se ofrece, sumado a que ha dejado de ser un factor altamente determinante debido a que se da como un hecho. Es relevante hacerle vivir una experiencia al consumidor durante todo el proceso de compra, desde que se entera de la existencia del producto, pasando por la información que recibe y la forma en que lo hace, la omnicanalidad que se maneja, el acercamiento a la marca, la conexión que se genera, la decisión y el momento de compra, el proceso post-venta y post-consumo del producto o servicio (Lascu, 2002); al manejar apropiadamente estos factores en conjunto, se llega a tener una estrategia de mercadeo diferenciada. Los programas post-consumo, son fundamentales en todo este proceso y se deberían incorporar a todos los planes de las empresas; una definición adecuada la proporciona la Secretaría Distrital de Ambiente, “Los programas posconsumo son una estrategia creada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) con el fin de garantizar que la gestión y manejo de corrientes de residuos que han sido establecidas como de interés prioritario se efectúe de una manera productiva y eficiente” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, s.f.).

Omnicanalidad

Un término adecuado para la búsqueda de la emisión de un mensaje claro y sin distorsiones es el concepto omnicanal, mediante el cual se busca transmitir el mismo mensaje de la marca a través de todos los canales de contacto con el consumidor e incluso con el proveedor, ya sea online u offline. La omnicanalidad se refiere a la integración de todos los canales existentes en el mercado, cabe resaltar que dependiendo de la marca se rige la importancia de los distintos canales, con el objetivo de permitir al cliente iniciar una comunicación por una vía de interacción y poder continuar o finalizar por medio de otra.

Los procesos offline vivieron un cambio trascendental cuando apareció la ola de la era digital en todo el mundo, pero al tener la posibilidad de pasar de un canal offline a uno digital –online- se creó una oportunidad de diferenciarse de los competidores y ofrecer una experiencia única al consumidor (Collin, 2000), las empresas manejaban dos universos distintos al no poder unificar estos canales mencionados. El omnicanal encaja a la perfección en esta problemática al buscar

homogenizar la experiencia para que la percepción de la marca sea similar en cada canal. Sin embargo, en el online existen grandes diferencias en la forma en que la gente compra, por esto es importante saber cómo debe lucir la ruta de compra para la industria y el negocio para que el mensaje enviado sea exitoso.

Un ejemplo de una empresa que se ha ido transformando a lo largo de los años pasando de un canal netamente online a uno offline –a diferencia de la mayoría de empresas que pasan de un canal offline a uno digital- es Amazon, esta es una compañía estadounidense que inicialmente se dedicaba al comercio electrónico y servicios de computación online. Sin embargo, esta empresa que se consideraba netamente digital ha decidido abrir cientos de tiendas de libros en los Estados Unidos, usando información recolectada en su sitio de internet para decidir qué libros ofrecer. Esta organización ha venido demostrando una lenta transformación hacia la omnicanalidad para poder transmitirle un mensaje claro y sin distorsiones a sus clientes (Fortune, 2016). A diferencia de Sephora, cadena de cosméticos francesa fundada en 1969, esta es una de las firmas que ha dado el salto al canal online; “after observing that shoppers were turning to their phones mid-shop, the retailer realized that shoppers weren’t necessarily price comparing, they were searching for product ratings and reviews online before they put something in their basket. Sephora built their app experience around this insight” (Think with Google, 2016)

Otro factor determinante en la renovación que ha venido teniendo el mercadeo es la tecnología, las empresas están cada vez más conscientes de la continua transformación que deberían tener para no quedar relegadas en un mercado expuesto a constantes cambios, “la presencia tecnológica en el punto de venta aumenta cada día. El revolucionario código de barras ha evolucionado hacia las etiquetas inteligentes que el cajero puede detectar, estos nuevos desarrollos agilizarán el proceso de cobro” (Zóttola Ledesma, 2011). Un claro ejemplo se ha desarrollado en el sector retail en Norteamérica, allí algunos consumidores usan sus smartphones antes de dirigirse a las tiendas con el objetivo de recolectar información y buscar productos de preferencia. Obtienen datos e ideas necesarias para su toma de decisiones, todo desde su Smartphone a cualquier hora y en cualquier lugar. En Estados Unidos, el 82% de los usuarios de teléfonos celulares de alta tecnología afirman consultar en sus dispositivos móviles las compras que van a realizar antes de dirigirse a las tiendas, asegura el artículo llamado *How mobile has redefined the consumer decision journey for shoppers* publicado en julio del 2016,(Think with Google, 2016).

Responsabilidad social, marketing comunitario y sensorial

Es posible añadir un adecuado comportamiento de responsabilidad social a todo este proceso, existen organismos que promueven estas prácticas con el fin de retribuir la explotación de recursos y el daño causado al ambiente debido a ellas. “El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible viene adelantando una estrategia dirigida a promover la gestión ambientalmente adecuada de los residuos pos - consumo con el fin que sean sometidos a sistemas de gestión diferencial y evitar que la disposición final se realice de manera conjunta con los residuos de origen doméstico” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia, s.f.). La concientización del impacto ambiental que tienen las empresas se ve retribuida mediante una imagen positiva que adquieren los consumidores sobre ellas, mejorando sus relaciones.

Existen además otros elementos que son fundamentales a la hora de estudiar el marketing, uno de ellos es la segmentación de mercados, este es un proceso que proporciona una mejor selección del público objetivo para una empresa mediante la división del mercado en grupos uniformes que posean características y necesidades semejantes (Hoyer & Macinnis, 1997). Pero esta práctica puede llevarse a tal punto de lograr involucrarse con este grupo e incluso ser parte de él; además de generar una relación considerablemente sólida, “Institutions put emphasis on maximizing profits through homogeneous customer segmentation. However, true homogeneous segments require the targeting of small units (Rust and Verhoef, 2005) and an educational focus on solving group problems (Lujan, 2010) is difficult to achieve in one-to-one strategies, as in relationship marketing (Juárez, 2011a). From this perspective, there is a need for the community approach; nevertheless, it is not possible to know a community without being a part of it (Juárez, 2011a) as there are several types of community and strategy” (Juárez & Chacón, Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case, 2013)

Es aquí donde entra el marketing comunitario y marketing relacional, al permitir a una comunidad o grupo de personas hacer parte de las decisiones que se tomen en la empresa, teniendo en cuenta la responsabilidad social y el impacto que estas pueden generar (Ponzoa & Reinales, 2002). El avance en esta categoría de marketing ha sido de gran relevancia para los académicos que buscan profundizar en la investigación que permita expandir los conocimientos y técnicas actuales, como el estudio realizado en el año 2011 por Fernando Juárez, profesor de la Universidad del Rosario, titulado *A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts*. Aquí se integra el concepto de las comunidades y su relevancia para el mercadeo tradicional, “the lack of understanding about the conditions of community is the leading cause of failure to develop programs of social services (Whitcombe, 2009) and, since these programs are a prototype of service closely related to community, marketing associated with them is a paradigm of relationship between service provider and client” (Juárez, A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts, 2011). Es esta una oportunidad para diferenciarse en lo que concierne a las estrategias de mercadeo y realizar prácticas distintas con el fin de obtener mejores relaciones a largo plazo y posteriormente mayores utilidades, como lo señala el autor en su artículo académico “a community concept must be included into relationship marketing strategies. In development contexts, the growing potential of community and sense making of it, must be taken into account” (Juárez, A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts, 2011).

Para una firma es menos costoso mantener los clientes ya existentes que buscar nuevos, es por esto que la experiencia que se le brinde a los clientes toma tanta importancia, la cual requiere constante innovación y además debe estar alineada con la marca, su filosofía y sus principios para poder emitir un mensaje claro, evitando las distorsiones que se puedan generar (Blackwell, Miniard, & Engel, 2002). El marketing sensorial provee una alternativa que permite brindar una experiencia única, esta es otra de las revoluciones del mercadeo; la cual propone penetrar en el mundo de los sentimientos y las emociones a través de los sentidos, para generar experiencias gratificantes. Estas experiencias pueden ir desde una imagen, un sonido o incluso un aroma que evoquen experiencias vivenciales que involucren los sentidos y multiplican el afecto con respecto a la marca, “sensory branding may involve use of smell, sound and even touch, as well as color and other imagery, to persuade us to make a purchase. In fact, when we see and smell something we

like, the same area of our brains lights up. Interestingly though, if the two sensory stimulants don't harmonize effectively, the dual reaction still occurs but in a different part of the brain — one that is associated with aversion and repulsion" (Lindstrom, 2010), logrando así atraer más a sus clientes.

Un aroma, al ser bien seleccionado mediante el asesoramiento de expertos e incluso con ayuda tecnológica, crea vínculos sólidos entre la marca, el entorno y los clientes gracias al efecto que tienen en la memoria del ser humano. "En un mercado saturado de marcas, lograr atraer la atención del consumidor se convierte cada día en una tarea más compleja. En la actualidad, el camino del éxito de la marca viene marcado por una línea: la que se traza al seducir y conquistar las emociones de los clientes. ¿Cómo? Creando experiencias tangibles que transmiten recuerdos positivos que logren elevar los valores con los que se relaciona a la marca. Y, en esta cuestión, un arma eficaz es, sin duda, el Marketing Sensorial" (Espina Sayol).

Neuromarketing

Debido a que nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado y bajo constante cambio, el mercadeo ha tenido que renovarse y adaptarse continuamente para poder hacer frente a los nuevos desafíos que se presentan. Es aquí donde llegamos al neuromarketing, buscando entender cómo los consumidores realizan sus procesos de compra, estudiando desde su inconsciente las reacciones que tienen ante diferentes estímulos mediante estudios que se realizan; en estos procedimientos se aplican técnicas de neurociencia con el fin de poder obtener resultados que permitan mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y ofrecerles una mejor experiencia, "Neuroscience has been particularly useful in deepening our perspectives on questions related to motivation and the theory of choice – for example, does the brain encode comparisons on a relative or an absolute scale? Animal studies of choice show that they respond to pair-wise comparisons of differential rewards" (Glimcher, Camerer, Fehr, & Poldrack, 2008)

Los cambios que han tenido los consumidores en su forma de elección de marcas y productos, comprometen el desarrollo y la permanencia de muchas empresas a nivel mundial (Jansson, 2010). Es por esto que el análisis de las preferencias, la identificación de las comunidades con una marca, el entendimiento del consumidor y la toma de decisión desde el punto de vista del neuromarketing es apasionante y vital para el futuro de cualquier empresa.

Sus inicios se remontan a los años 2000, en donde investigadores y académicos como el Dr. Ale Smidts, ganador del premio nobel de economía o el Dr. Garry Zaltman de la Universidad de Harvard decidieron aplicar la neurociencia al mercadeo, con el fin de evolucionar esta área que es vital para cualquier negocio o empresa, innovando mediante el uso del fMRI (functional magnetic resonance imaging) o Imagen por Resonancia Magnética Funcional asociado al estudio de la toma de decisión del consumidor. "Los primeros informes del empleo de técnicas de neuromarketing salieron en junio de 2002. Expresamente, una empresa publicitaria de Atlanta (EE. UU.), Brighthouse, anunció la creación de un departamento para el empleo de imágenes de resonancia funcionales magnéticas (fMRI) para conducir estudios del mercado. Incluso antes de que la técnica recibiera el prefijo "Neuro", algunas empresas ya usaron técnicas neuropsicológicas" (Fisher, Chin, & Klitzman, 2010).

Para proporcionar una definición académica me voy a referir al Dr. Néstor Braidot, académico de profesión y experto en comportamiento del consumidor, quien propone en su libro *Neuromarketing: Neuroeconomía y Negocios* la siguiente definición, “Se puede conceptualizar como una disciplina moderna, producto de la convergencia de las neurociencias y el marketing. Su finalidad es incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes [...] El neuromarketing es, simplemente, un reflejo de todo lo que una disciplina puede hacer para crecer y mejorar a medida que se producen avances en otras ciencias” (Braidot, 2005).

El neuromarketing lleva a más profundos niveles el estudio del comportamiento del consumidor e intenta comprender por ejemplo, cuáles son las verdaderas razones que determinan la conducta de las personas, cuáles son los estímulos sensoriales que debe transmitir un producto para aumentar la satisfacción del cliente, cómo persuadir en los puntos de venta y qué estímulos suelen existir en un espacio publicitario para lograr un mayor grado de impacto.

Principales herramientas y estudios

Hay tres tipos de técnicas neuromarketing: aquellos que miden la actividad metabólica en el cerebro o relacionado con ello, aquellos que miden la actividad eléctrica en el cerebro y aquellos que no miden la actividad cerebral. (Rozan, Engracia, & Caldeira, 2014). Las principales y más usadas técnicas son: la imagen por resonancia magnética funcional o fMRI (por sus siglas en inglés), electroencefalografía o EEG, seguimiento de ojos o eye tracking, magnetoencefalograma o MEG, técnicas de neuroimagen. Estas herramientas son implementadas por grandes firmas a nivel mundial, “Muchas empresas, entre ellas Coca Cola, Nestlé, CitiBank y Kraft, actualmente están recurriendo a técnicas de neuroimagen para evaluar, entender, comprender, analizar e interpretar a sus clientes [...] Miden parámetros que les dicen a los neurocientíficos cuáles son las zonas de neuronas más activas en el momento en que se realizan los estudios” (Braidot, 2005).

El electroencefalograma es frecuentemente utilizado en diferentes estudios, “The EEG was discovered in 1929 by Hans Berger. Because electromagnetic waves propagate essentially instantaneously, EEG is highly sensitive temporally. However, EEG is quite selective, being more sensitive to **neurons** near the surface than to deeper neurons. EEG is picked up through layers of moist tissue, so that the original electrical activity is attenuated and distorted by the shape and conductive properties of the intervening cells” (Baars & Gage, 2007).

El más costoso sin duda alguna es el fMRI, la ventaja de esta técnica es su capacidad de medir más pequeñas y profundas estructuras del cerebro (Rozan et al., 2014), además de generar información confiable al mostrar las reacciones cerebrales ante estímulos visuales con gran precisión, y a su vez identifica perfectamente la zona del cerebro con mayor actividad en función. “Functional MRI measures local blood flow changes in the brain. Contemporary fMRI experiments are based on blood flow changes in the brain whenever some brain regions require more oxygen and glucose” (Baars & Gage, 2007). A diferencia de este, el electroencefalograma o EEG, resulta más económico y además toma menos tiempo en mostrar sus resultados; este método mide los cambios eléctricos en el cerebro ante estímulos que se le proporcionan al agente en estudio.

Los estudios del neuromarketing están basados en datos estadísticos para probar su validez (Rozan et al., 2014). Además, contrario a lo que muchos pensarían, el mercadeo puede resultar casi tan costoso como los nuevos métodos de neuromarketing ya que requiere de tiempo y una gran inversión para obtener resultados debido a que la publicidad tradicional no permite responder al mercado con la misma rapidez que las nuevas formas de comunicación (Dooley, 2012). Incluso, el mensaje que se emite por medio del mercadeo habitual muchas veces es limitado en comparación con lo que se puede comunicar por medio del neuromarketing (Fisher et al., 2010), en el cual es posible transmitir no solo un simple mensaje sino una experiencia completa sin necesidad de que el receptor se dé cuenta de la información que recibe.

En adición a esto, el neuromarketing trabaja con información directamente obtenida del cerebro, lo cual permite generalizar los resultados con una reducción significativa de probabilidades de que se cometa un error. La desventaja en este caso puede sonar con frecuencia alarmante: los avances del neuromarketing ponen en evidencia el hecho de que son, en su mayoría, procesos inconscientes los que están detrás de las decisiones de compra de los consumidores. (Wilson, Gaines, & Hill, 2008).

Diferentes áreas del cerebro se activan ante diferentes estímulos y es el neuromarketing el encargado de analizar todas estas reacciones que arrojan resultados asombrosos que las empresas pueden usar en beneficio propio. “A growing body of brain research shows how shopping activates key areas of the brain, boosting consumers’ mood and making them feel better – at least for a little while. Much of the joy of shopping can be traced to the brain chemical dopamine, which plays a crucial role in human’s mental and physical health” (Underhill, 2006). Pero también nuestros sentidos se activan y existe allí bastante información que debe ser analizada para poder tomar decisiones acertadas “Our senses are taking in about 11 million bits of information every second. Most of that comes through our eyes, but all the other senses are contributing as well—hearing, touch, smell, taste, and spatial sensations. Our conscious brains—that part of thinking in which we are aware of thinking—can only process, at best, 40 bits of information per second. All the rest is processed subconsciously” (Pradeep, 2010).

Un componente que se estudia a profundidad en esta disciplina es la dopamina, este es uno de los muchos neurotransmisores que utilizan las neuronas para comunicarse entre ellas, causante de sensaciones placenteras y relajantes en los seres humanos, es liberada cuando las personas experimentan algo nuevo, emocionante o desafiante; y para algunas personas el comprar reúne todos los factores anteriormente mencionados. Mediante su estudio, se busca dar una respuesta a por qué a veces compramos artículos que no necesitamos o que no usamos con frecuencia, “According to Gregory Berns, M. D., Ph. D., an Emory University neuroscientist and author of Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment (2005, Henry Holt & Co.). MRI studies of brain activity suggest that surges in dopamine levels are linked much more with anticipation of an experience rather than the actual experience – which may explain why people get so much pleasure out of window-shopping or hunting for bargains” (Underhill, 2006).

Otra de las herramientas comúnmente utilizadas en neuromarketing que refleja muy bien los alcances de esta ciencia es el neurofeedback. “Neurofeedback is defined as learning to control brain events by giving sensory (conscious) feedback, contingent on some brain event” (Baars & Gage, 2007). Esta técnica ha sido objeto de profundas investigaciones por parte de importantes científicos, “Neurofeedback is one kind of biofeedback training, which also includes training of peripheral

events like increasing the warmth of a finger. Simply by holding a thermometer showing small changes in finger temperature one can learn to increase peripheral warmth, for example, which seems to help people relax and lower blood pressure” (Baars & Gage, 2007), mediante estudios como estos se proveen alternativas a las empresas para tomar decisiones que permitan mejorar su desempeño en la industria.

Sin embargo, no se debe dejar de lado la importancia de los sentimientos de los consumidores, prestando atención a las emociones, los estados de ánimo, las personalidades o la cultura de los mismos, de vital relevancia para la promoción de las marcas y que difícilmente podrían medirse con solo conectar una serie de electrodos a la cabeza del sujeto (Du Plessis, 2011).

Casos aplicados

Diferentes empresas en todo el mundo aplican estudios como estos, una de ellas es la multinacional norteamericana Coca-Cola; “Los anuncios tienen incorporados aspectos de memoria emocional. Cuando muestran un grupo de adolescentes en una fiesta activan un grupo neuronal, produciendo una experiencia concreta relacionada con Coca Cola. Cuando muestran un cachorro de oso polar y un cachorro de foca compartiendo una Coca Cola, activan otro grupo neuronal, produciendo otra experiencia” (Braidot, 2005). Como explica este ejemplo, las grandes empresas usan a su favor los estudios en neuromarketing que realizan a la hora de persuadir a los consumidores mediante su publicidad.

Uno de los casos más asombrosos y conocidos es el de Pepsi y Coca-Cola, dos marcas rivales en la industria de las bebidas azucaradas. En el año 2004 se realizó un estudio que arrojó resultados sorprendentes, “The originator of the experiment was Read Montague of Houston’s Baylor College of Medicine, who must be credited with breaking through to the broader public with the experiment, which was essentially a cola-tasting while being subjected to MRI. Just under seventy volunteers were first asked to taste the competing products in a blind tasting and, just as so often before, Pepsi was the big winner” (Lone, 2009). A pesar que Pepsi supera las expectativas a comparación de Coca-Cola en cuanto a sabor de la gaseosa se refiere, es esta última la que ha tenido mejores resultados a lo largo de los años, siendo una empresa que invierte bastante en investigación y desarrollo de técnicas de neuromarketing. Logrando así un posicionamiento envidiable en los consumidores, fortaleciendo la relación de tipo emocional con sus clientes.

¿El neuromarketing solo beneficia a las empresas?, ¿es ético?

A partir de esto, el cuestionamiento a la ética del neuromarketing va dirigido principalmente a que esta disciplina no solamente trabaja con estos elementos inconscientes, sino que también se beneficia de ellos para diseñar paso a paso una experiencia de compra para las personas. Como señalan los autores Mark Wilson, Jeannie Gaines y Ronald Hill en su artículo publicado en el año 2008 y titulado *Neuromarketing and Consumer Free Will* “El uso de actividades de neuromarketing ha despertado alguna controversia. Por un lado, los críticos del tema creen que el uso de tales técnicas afectaría la capacidad de los consumidores de decidir no consumir productos comercializados, abandonando a los individuos a oponerse a tales esfuerzos y haciéndolos objetivos fáciles para las campañas de la empresa” (Wilson et al., 2008).

Existen además mensajes subliminales en los espacios publicitarios que estimulan nuestros cerebros, “Just as we might have a simplistic notion of product placement, so we tend to think of subliminal advertising as the flashing of images before our eyes for such a short period that we don’t really know we have seen them. Although never formally outlawed, this technique is generally frowned **upon** by regulatory authorities; its effectiveness is disputed anyway” (Lindstrom, 2010) y a pesar de estar regulados por autoridades, nos llevan a cuestionarnos si es esta una conducta ética o no; aunque el juicio difiere entre individuos. Pero lo que es un hecho, es que influyen nuestro comportamiento a conveniencia del emisor.

Esta ciencia no solamente existe en beneficio de las grandes empresas capaces de costear sus estudios e investigaciones, “los consumidores se beneficiarían de la creación de productos y campañas dirigidas hacia ellos y tendrían sus decisiones facilitadas en vez que manipuladas, mientras las organizaciones ahorrarían grandes porciones de sus presupuestos que están siendo usados ineficientemente y en campañas ineficaces, asegurando mayor competitividad y mejoras a clientes” (Rozan et al., 2014).

Mediante estudios de neuromarketing se logra fortalecer la vinculación emocional de los clientes con las marcas, “estudios recientes demuestran que conectar con el público a través de la música o de imágenes, o buscar un ‘aroma de marca’ para el punto de venta, se ha convertido en una manera más que exitosa de fidelizar clientes” (Espina Sayol). Un resultado de estas prácticas es el de llevar a estados de ánimo positivos a los consumidores, los cuales los acompañarán e incidirán en su decisión de compra. Además, ayudan a incrementar la satisfacción de la compra que realizan y su sensación de bienestar (Zurawicki, 2010); por lo cual no solamente las empresas se ven positivamente afectadas, también se benefician los consumidores.

Conclusiones

El neuromarketing es una gran alternativa para las empresas que busquen diferenciar la forma en que se realizan estudios de mercado y aquellas que quieran tomar decisiones acertadas con base en estudios hechos por profesionales, mediante el análisis de la información recolectada a través de todas las herramientas descritas con anterioridad. Al lograr estudiar a los clientes desde sus reacciones inconscientes, es posible añadir información selecta a los análisis de mercado que permita adecuar estrategias que sean difícilmente imitables, además de fortalecer las relaciones que puedan existir entre las marcas y los consumidores; derivando en mayores utilidades y mejor posicionamiento en el mercado. En los últimos años se ha incrementado significativamente la cantidad de empresas, universidades y entidades que se interesan por este tema y sus aplicaciones al mundo empresarial; lo cual nos lleva a pensar que en efecto, el neuromarketing es el futuro del mercadeo tradicional.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá D. C (s. f.). Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de <http://ambientebogota.gov.co/planes-posconsumo>
- Baars, B. J., & Gage, N. M (2007). *Cognition, Brain and Consciousness - Introduction to Cognitive Neuroscience*. Oxford: Academic Press.
- Blackwell, R. D., Miniard, PÁG. W., & Engel, J. F (2002). *Comportamiento del consumidor*. Ohio: Thomson.
- Braidot, N (2005). *Neuromarketing: Neuroeconomía y Negocios*. Norte Sur.
- Collin, S (2000). *e-Marketing*. New York: Wiley.
- Dooley, R (2012). *Brainfluence - 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing*. New Jersey: Wiley.
- Du Plessis, E (2011). *The Branded Mind: What Neuroscience Really Tells Us About the Puzzle of The Brain And The Brand*. Millward Brown.
- Espina Sayol, S (s. f.). Soñar, sentir, creer.. ¿llega tu marca al corazón del cliente? *Doble Apunte*.
- Fisher, C. E., Chin, L., & Klitzman, R (2010). Defining Neuromarketing: Practices and Professional Challenges. *Harvard Review of Psychiatry*, 234.
- Fortune* (20 de Septiembre de 2016). Obtenido de <http://fortune.com/2016/09/20/amazon-boston-bookstore/>
- Glimcher, PÁG. W., Camerer, C. F., Fehr, E., & Poldrack, R. A (2008). *Neuroeconomics - Decision Making And The Brain*. San Diego: Academic Press.
- Hoyer, W. D., & Macinnis, D. J (1997). *Consumer Behavior*. Los Angeles: International.
- Jansson, C. V (2010). *Consumer Psychology*. Berkshire: McGrawHill.
- Juárez, F (2011,Diciembre 30). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *Academic Journals*, 13406. Retrieved Octubre 30,2016,from http://academicjournals.org/article/article1380720618_Juarez.pdf
- Juárez, F., & Chacón, M. Á (2013). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 240.
- Lascu, D. N (2002). *International Marketing*. Richmond: Atomic Dog.
- Lindstrom, M (2010). *Buyology - Truth and Lies About Why We Buy*. New York: Crownbusiness.
- Lone, F (2 de Noviembre de 2009). *Scientific American*. Obtenido de <https://www.scientificamerican.com/article/neuromarketing-brain/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia (s. f.). Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=28:plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana>

- Ponzoa, J. M., & Reinares, PÁG. J (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Prentice Hall.
- Pradeep, A. K (2010). *The buying brain*. New Jersey: Wiley.
- Rozan, V. C., Engracia, J., & Caldeira, J. H (2014). A Review of Studies on Neuromarketing: Practical Results, Techniques, Contributions and Limitations. *Journal of Management Research*, 203.
- Think with Google (2016). How Mobile Has Redefined the Consumer Decision Journey for Shoppers. 1.
- Think with Google (2016). How Shoppers Get Inspiration: Consumer Search Trends in I-Need-Some-Ideas Moments. 8. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016
- Think with Google (2016). Shopping Micro-Moments: Three Steps to Set Your Brand Up for Success. 30.
- Think with Google (2016). The Rise of Comparison Shopping on Mobile: Which-One's-Best Moments. 6.
- Underhill, P (2006). *Why We Buy - The Science Of Shopping*. New York: The National Bestseller.
- Wilson, M., Gaines, J., & Hill, R. P (2008). Neuromarketing and Consumer Free Will. *Online Library*, 389.
- Zóttola Ledesma, M (Julio/Agosto de 2011). Un nuevo punto de venta ya está aquí. Madrid, España.
- Zurawicki, L (2010). *Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer*. New York: Springer.

Lieberman Humberto Lozano Sanabria / Alejandra Reyes Díaz / Directora: Clara Inés Pardo Martínez

Resumen

La innovación es una necesidad organizacional que hoy más que nunca ocupa un puesto importante entre las prioridades de los directivos. Innovar aumenta exponencialmente las probabilidades de una organización de liderar el mercado, de perdurar en el tiempo, de ofrecer valor agregado a sus clientes, de crear productos o servicios únicos y difíciles de imitar. Este concepto no es solo una preocupación netamente empresarial, es un menester para los países que tienen en sus objetivos gubernamentales la mejora tecnológica, industrial, económica y científica de sus sociedades frente a las de los demás países. En el caso colombiano la innovación no se ha destacado notoriamente a nivel mundial, a tal modo que, en el último ranking mundial de innovación, el país ocupó el puesto 63 entre las 128 naciones evaluadas (INSEAD, 2016). Por esta razón, la finalidad de este artículo es hacer una revisión descriptiva de la situación actual del país en el Sector Servicios, con base en la información encontrada en la quinta versión de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica, correspondiente al periodo 2014-2015, que analiza varias categorías que definen a las empresas en función de los resultados de innovación, sin embargo, para fines del documento solo se consideran obstáculos para innovar, inversión en ACTI², financiamiento de las ACTI, capacitación del personal en ACTI, porcentaje de empresas que usaron apoyo de algún actor del SNCTI³ y registro de propiedad intelectual según actividad económica. Tras el análisis se encontró que a pesar que Colombia ha ido avanzando significativamente en temas de innovación empresarial en el sector servicios, aún hay gran cantidad de retos en cuestiones de financiación e inversión para estas actividades. Lo cierto es que la innovación de la *Educación Superior* y las *Actividades Financieras* están liderando en el país.

² ACTI: actividades relacionadas a la inversión en materia de investigación y desarrollo, adquisición de maquinaria y equipo, tecnologías de información y telecomunicaciones y asistencia técnica y consultoría.

³ SNCTI: Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

Palabras clave

Factores clave para innovación empresarial, desarrollo de la innovación empresarial, países en desarrollo.

Abstract

Nowadays, Innovation is an organizational need that more than ever, takes an important place among managers' priorities. Innovating increases exponentially the chances for an organization to take a leading position in the market, to endure in time, to offer value to its customers and to create products or services unique and hard to imitate. This concept is not only a business concern, but also, it is a main topic for countries that have in their governmental objectives the technological, industrial, economic, and scientific improvement of their companies and markets. In the Colombian case, innovation has not been notably at global scale, to give an idea, in the last world ranking of innovation, the country ranked 63 among the 128 nations evaluated (INSEAD, 2016). For this reason, the aim of this article is develop a descriptive research of the country's current situation in the Service Sector, based on the information found in the fifth version of the Technology's Innovation and Development Survey, for its acronym in Spanish EDIT V, corresponding to the period 2014-2015. This survey analyze different categories that characterize Colombian's enterprises, defined based on its innovation results, however in the article the categories considered were obstacles to innovation, investment in ACTI, financing of ACTI, training of staff in ACTI, percentage of companies that uses the support of some SNCTI players, and registration of intellectual property. After the analysis, it was found that in the Services Sector Colombia has made significant progress in business innovation; even so, in these activities. There are still a lot of challenges in financing and investment aspects. The truth is that the innovation of Higher Education and Financial Activities are leading in the country.

Keywords

key factors for business innovation, development of business innovation, developing economies.

Introducción

Hoy en día la innovación es una tendencia en crecimiento a nivel mundial. Año tras año son más los estudios que se llevan a cabo para analizar no solo la evolución que ha tenido este concepto, sino también el impacto que ha generado en las sociedades y cómo esto ha influenciado en el desarrollo y comportamiento innovador de las compañías. En Colombia, a pesar de encontrar un importante número de publicaciones sobre innovación en revistas académicas, provenientes de bases de datos como Redalyc, Latindex y SciELO, aún es notoria la ausencia de trabajos académicos que se ocupen de la información más reciente Torres, Cataño y Arias, (2015).

La innovación en Colombia aún tiene grandes oportunidades de mejora, algunos de los hallazgos muestran procesos de innovación informales, no planeados, en muchos casos orientados a la imitación, estrategias defensivas y precario desempeño en actividades de patentabilidad (Naranjo

& Calderon, 2010). De igual forma, Carlos Hernando Forero, director Ejecutivo de la Asociación Colombiana de Universidades (Ascun), explica que este es un elemento fundamental para el desarrollo empresarial y por ende nacional, el cual se mantiene en atraso en toda la región. Esto se ve reflejado en el Índice Mundial de Innovación publicado por dos reputados centros de investigación en colaboración con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el cual afirma que “América Latina es una región con un importante potencial de innovación, pero que no se aprovecha” (Portafolio, 2016).

En Colombia, la preocupación por la innovación confluyó con el interés creciente por la medición y el seguimiento del desarrollo tecnológico en la industria. En tal virtud, en 1996 se realizó la primera Encuesta de Desarrollo Tecnológico en el Establecimiento Industrial Colombiano (EDIT I). (Vargas & Malaver, 2004). Ésta, a semejanza de lo ocurrido en otros países de América Latina (Lugones; 2000), mostró la necesidad de construir indicadores que, guardando la comparabilidad internacional, capturaran las características y peculiaridades de los procesos de innovación efectuados en nuestro contexto (Martínez y Albornoz; 1998). La segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica para el sector servicios (EDITS II), para el período de referencia 2008 y 2009 sobre una muestra de 4.136 empresas, la tercera Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica para el sector servicios (EDITS III) para el período de referencia 2010 y 2011 sobre una muestra de 5.038 empresas, y la cuarta Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica para el sector servicios (EDITS IV), para el período de referencia 2012 y 2013 sobre una muestra de 5.848 empresas (DANE, 2016).

En la actualidad, luego de ciertos ajustes y actualizaciones en la estructura de la EDIT, su quinta versión aplicada a empresas del sector servicios y comercio, indaga sobre los productos, las actividades, los recursos y los instrumentos de apoyo asociados con el desarrollo tecnológico y la innovación de las empresas del sector, en los años 2014 y 2015 (DANE, 2016). Esta encuesta fue seleccionada para la elaboración de este artículo de revisión, ya que, representa una población objetivo de 19 subsectores o actividades del sector de servicios y comercio relevantes a la investigación, con parámetros de inclusión diferenciados y definidos según el nivel de personal ocupado y los ingresos anuales de las empresas para cada subsector. En este sentido, los resultados presentados incluyen características de desarrollo tecnológico e innovación para cada subsector estudiado (DANE, 2016).

El impacto del emprendimiento y la innovación sobre los negocios avanza de una manera tan rápida y tiene un alcance tan vasto, que resulta difícil entender cómo actuar para lograr los resultados que un país como Colombia busca en este frente (Vesga, 2008). Por lo tanto, este artículo de revisión tiene como objetivo caracterizar el comportamiento innovador de las empresas colombianas, con base en los resultados de la Quinta Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en los sectores Servicios y Comercio (EDITS). 2014 – 2015, realizada por el DANE, la cual considera aspectos de innovación en el producto, mercado, proceso y otros impactos. Adicionalmente, se busca recopilar diferentes opciones y herramientas que las empresas colombianas pueden considerar para alcanzar mejores resultados en temas de innovación.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos propuestos en este artículo, inicialmente se expone una breve conceptualización de la evolución que ha tenido el concepto de innovación; en segundo lugar, se presentan algunos antecedentes nacionales e internacionales para conocer ciertos avances en temas de innovación; seguido de esto, se realiza la caracterización del comportamiento

innovador de las empresas colombianas en los sectores de servicio y comercio, con base en los resultados de la EDITS V. Finalmente, se nombran y describen algunas herramientas y entidades que los empresarios y gerentes podrían usar para desarrollar ese comportamiento innovador en sus empresas, para luego plantear una discusión sobre el rol de estas entidades y herramientas en el desarrollo de la innovación empresarial en Colombia.

Metodología

Este artículo de revisión descriptiva tiene como objetivo principal brindar al lector una breve revisión del estado de la *Innovación Empresarial en Colombia*, principalmente en el sector servicios, y algunos conceptos importantes en esta área. Para su realización, se utilizaron artículos científicos de bases de datos como Redalyc, Latindex, SciELO y el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, por sus siglas CRAI, de la Universidad Del Rosario. Dentro de la información obtenida se incluyeron documentos del Repositorio Institucional de la Universidad Del Rosario, libros, revistas científicas, artículos académicos, entre otros.

Usando las palabras clave: desarrollo de la innovación empresarial, países en desarrollo y factores clave para innovación empresarial, se buscaron los documentos en las bases de datos mencionadas anteriormente y se usaron aquellos que hayan incluido encuestas de innovación en sus investigaciones, que se enfoquen en caracterizar la innovación en Latinoamérica y que brindan fundamentos del concepto de innovación, así como los que han realizado estudios, similares al propuesto en este documento, sobre otros países.

Inicialmente, se hizo una contextualización, desde 1934, de algunas definiciones del concepto de innovación y una breve propuesta de cómo estos han evolucionado, con el fin de crear una definición propia del documento. Adicional a esto, se referencian ciertas iniciativas y lineamientos del gobierno nacional colombiano en materia de innovación, para entender más claramente que está ocurriendo en el país en este tema.

Para finalizar, con base en la EDITS V, se analizaron 6 de las categorías que esta encuesta planteó, incluyendo los obstáculos para innovar; la inversión en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI⁴); el financiamiento de las ACTI; la capacitación del personal en ACTI; porcentaje de empresas que usaron apoyo de algún actor del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) y registro de propiedad intelectual según actividad económica, con el fin de tener una percepción más amplia de las condiciones y necesidades del sector de servicios en Colombia, en cuanto a innovación empresarial.

Resultados de la revisión

En Colombia la innovación se ha venido tratando como una necesidad nacional por la importancia que tiene para cualquier estado la creación de conocimiento, la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollo de procesos eficientes y eficaces que brinden soluciones revolucionarias a

⁴ ACTI: actividades relacionadas a la inversión en materia de investigación y desarrollo, adquisición de maquinaria y equipo, tecnologías de información y telecomunicaciones y asistencia técnica y consultoría.

necesidades que no han sido del todo atendidas. Este país, por su parte, no se ha destacado a nivel mundial en el índice mundial de innovación si se compara con naciones de la misma región como México o Costa Rica. En el último año el país se situó en el puesto 63 entre 128 países; en la región latinoamericana ocupó el quinto puesto (INSEAD, 2016). A pesar de esto, hoy en día Colombia cuenta con ciertas innovaciones que le han permitido gradualmente ir cambiando los paradigmas que se tienen del país. Específicamente en el sector servicios. Dentro de las innovaciones encontradas en el sector servicios, se destacan los subsectores de *Actividades Bancarias*, *Educación Superior* y *Telecomunicaciones*, resultados que van a ser profundizados más adelante.

Es evidente que, por medio del desarrollo de nuevos productos o innovación en productos ya existentes, las firmas, ya sean nuevas o antiguas, tienen la capacidad de acaparar grandes porciones del mercado (Doughert, 1992). Asimismo, ocurre en el sector en estudio cuando las compañías toman la decisión de crear servicios innovadores, que no solo suplen las necesidades del cliente, sino que también, en la mayoría de los casos, superan sus expectativas y va un paso más allá en el mercado. Sin embargo, esta es una decisión crítica, pues hacerlo o no podría ocasionar tanto el éxito como el fracaso de la empresa.

Conceptualización de la innovación

A lo largo de la historia el término de innovación ha tenido diversas variaciones e interpretaciones de acuerdo al autor, la época, el contexto y otros factores. En la tabla 1 se expone un breve compendio de las definiciones que algunos autores y entidades tienen respecto al término innovación:

Concepto	Palabras clave
El concepto de innovación según Schumpeter incluye (Schumpeter, 1934): • La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes. • La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico • La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía. • La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo. • La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio.	Introducción. Nuevo. Bien. Método. Mercado. Fuente de suministro. Estructura en un mercado.
Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente (Gee, 1981).	Proceso. Idea invención, Reconocimiento de necesidad. Producto. Técnica. Servicio. Aceptación comercial.
Conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización (Pavón & Goodman, 1981).	Tiempo. Lugar. Éxito. Mejor producto. Mejor servicio. Mejores técnicas.

Cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad (Nelson & Winter, 1982).	Cambio. Imaginación. Rotura profunda. Capacidad.
Forma nueva de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales (Perrin, 1995).	Manera diferente de hacer las cosas. Saltos cuánticos.
Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad Libro Verde de la Innovación, 1995).	Producir. Asimilar. Explotar. Esfera económica y social.
La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad (Machado, 1997).	Tecnología. Cambios. Sostenibilidad. Competitividad.
El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos (Pavón & Hidalgo, 1997).	Tecnología. Etapas técnicas, industriales y comerciales. Éxito.
El resultado original exitoso aplicable a cualquier ámbito de la sociedad, que supone un salto cuántico no incremental, y es fruto de la ejecución de un proceso no determinista que comienza con una idea y evoluciona por diferentes estadios; generación de conocimiento, invención, industrialización y comercialización, y que está apoyado en un paradigma organizacional favorable, en el que la tecnología supone un papel preponderante, y el contexto social en el que se valora la inversión en creación de conocimiento una condición necesaria (Etzebarria, Sánchez & Cilleruelo, 2007).	Resultado original. Idea. Tecnología. Contexto social. Creación de conocimiento.
Implica tres desafíos: sacarle partido económico, sortear sus efectos disruptivos y diseñar regulaciones para evitar que algunos actores usen ventajas producidas por las nuevas tecnologías para obtener beneficios cuestionables (Jaramillo, 2014).	Desafíos. Efectos disruptivos. Regulaciones. Nuevas tecnologías. Ventajas.
Todo servicio o bien nuevo o significativamente mejorado introducido en el mercado; todo proceso nuevo o significativamente mejorado introducido en la empresa; o todo método organizativo nuevo o técnica de comercialización nueva introducida en la empresa (DANE, 2016).	Servicio. Bien. Nuevo. Mejora. Mercado. Método. Técnica.

Tabla 1. Conceptos de innovación Fuente: Elaboración propia

Como se observa en tabla 1, tras el planteamiento del economista Schumpeter sobre innovación en 1934, diversos autores buscaron actualizar algunos términos para que de esta forma se acomodan al contexto en el que cada uno de ellos estaba viviendo. Con base en los autores referenciados, inicialmente la innovación se concibió como la introducción de nuevos bienes, métodos, mercados, fuentes de suministro o estructuras de un mercado. Es válido calificar esta concepción como bastante simple, ya que se enfoca principalmente en la acción de introducir “algo nuevo” en el mercado.

Tras varias décadas algunos de los términos agregados a este concepto son idea, invención y reconocimiento de necesidades, así como útil, aceptado comercialmente, éxito, tiempo, entre otros. Esto expresa el nuevo enfoque que en 1981 se le dio a la innovación, al ir mucho más allá de “algo nuevo”, para pasar a aquello nuevo o mejorado que es útil y aceptado en el mercado, que parte de una idea o del descubrimiento de necesidades, que se da en un tiempo y periodo determinado y que busca no solo ser introducido en el mercado, sino hacerlo exitosamente.

Un año más tarde a esta noción de innovación se le agregan los términos imaginación y cambio, como un requisito para alcanzarla. Para 1995, se podría decir que dicho cambio es interpretado como una manera diferente de hacer las cosas, la cual, aporta soluciones y responde a las necesidades de las personas en entornos económicos y sociales específicos. A su vez, en 1997, la tecnología juega un rol fundamental para la innovación, considerando que, al implementarla en los procesos, cambios, mejoras, etc., se iban a lograr mayores beneficios, sostenibilidad y competitividad al desarrollar un conjunto de etapas técnicas, industriales y comerciales...

Diez años después, se habla que la innovación es aplicable a todos los ámbitos de una sociedad, que si bien, como se planteó en 1981, proviene de una idea, esta evoluciona por diferentes campos. Asimismo, se establece que una condición necesaria para la innovación, ya no solo es la imaginación y el cambio, sino la creación de conocimiento. En el 2014, según Carlos Jaramillo el término en referencia implica desafíos para evitar que existan ventajas producidas por las nuevas tecnologías y que tengan como fin la consecución de beneficios de dudosa procedencia.

Finalmente, todas las transformaciones expuestas anteriormente sobre innovación retoman cierta simplicidad de la que en 1934 Schumpeter habló, cuando para el caso colombiano el DANE define innovación como todo aquello (bien, servicio, proceso, método, etc.) nuevo o que ha tenido alguna mejora significativa y que ha sido introducido en un entorno específico (mercado, empresa, etc.). En la definición anterior, se evidencia que a pesar de la evolución que globalmente ha tenido este término y teniendo en cuenta que el DANE es una importante fuente de información en Colombia, se puede llegar a proponer que, así como su definición es tan “básica”, sus desarrollos y avances aún tienen una gran oportunidad de mejora.

Ahora bien, para fines del documento, se entenderá por innovación como todo resultado útil y exitoso del desarrollo de un conjunto de actividades, originadas por una idea de mejora o cambio, que con ayuda de las nuevas tecnologías buscan aportar soluciones y responder a las necesidades del entorno y de los agentes que en él se encuentran. Para ello, se deben introducir nuevos o mejores productos, servicios, técnicas, procesos o métodos. Esta definición es la que se va a entrar a evaluar para el caso colombiano.

Iniciativas y lineamientos del gobierno nacional colombiano

En Colombia es evidente la necesidad de mejorar drásticamente las políticas de desarrollo tecnológico, científico y académico, con el fin de contribuir al desarrollo y crecimiento económico e industrial. Como respuesta a esto, el gobierno nacional bajo el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, han impulsado acciones como respuesta a la necesidad de mejorar la materia de innovación en el país.

Por su parte, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ha iniciado el plan de desarrollo productivo el cual busca potencializar el emprendimiento empresarial a partir de darle un valor agregado a lo que tradicionalmente se trabaja con las materias primas y commodities en Colombia. Es importante resaltar que el objetivo es posicionar al país en el tercer puesto a nivel regional, y así, subir de puesto en el ranking global.

Los componentes del plan son la actualización de la infraestructura tecnológica, desarrollar capital humano con las habilidades y los conocimientos específicos para saciar las necesidades del sector.

Otro componente es la generación de conocimiento en contextos empresariales e industriales que afiancen y modernicen el aparato productivo nacional y den espacio al emprendimiento innovador cuya principal característica sea ofrecer un alto valor agregado.

El gobierno nacional busca con este plan aumentar los niveles de inserción en cadenas globales de valor y mejorar su posicionamiento regional frente a países como Ecuador y Perú, facilitar por medio de políticas la expansión del comercio exterior y brindar información y apoyo relacionada con el acceso a mercados (Mincomercio Industria y Turismo, 2017).

Por otro lado, el gobierno nacional en sus esfuerzos por superar el rezago en materia de innovación, bajo el ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ha buscado acercamientos con países líderes en el campo de innovación a nivel global como es el caso de Suecia, teniendo en cuenta su modelo triple hélice que incorpora de manera conjunta a las universidades, empresas y al estado, con el fin de consolidar confianza, rentabilidad e inversión en el campo de la innovación.

Así, el país busca replicar este modelo mediante el plan de desarrollo productivo, que como se vio anteriormente, busca precisamente potencializar el talento humano del país desde la academia, promover el rol del estado en la facilitación del comercio y el emprendimiento innovador y, por último, involucrar a las empresas para mejorar su estructura tecnológica y generar conocimiento. Todo como una sola máquina de tres piezas; la triple hélice sueca.

A pesar del rezago colombiano en materias de innovación, la nación ha generado proyectos innovadores que han llegado a la cima mundial y han sido galardonados en el exterior. En la tabla 2, se exponen algunos de los casos sobresalientes en el ámbito local e internacional.

Organización	Descripción	Innovación	Impacto	Características
DAVIVIENDA	Organización bancaria colombiana fundada en 1972	Creación de aplicativo móvil denominado Tecla de la casita roja que permite enviar dinero a contactos de redes sociales sin que estos necesariamente tengan que tener una cuenta en dentro de la misma entidad bancaria (Davivienda, 2017).	Agiliza el proceso de transferencias monetarias entre personas y potencializa el uso de transacciones virtuales en plataformas APP en el país.	Servicio de alto impacto*. Uso de nuevas tecnologías. Servicio exitoso.
ORAH	Organización fundada en París, pero con operaciones principalmente en California que ofrece software para la creación de videos de formato inmersivo o VR (virtual reality).	Plataforma virtual para la edición y creación de videos haciendo uso de imágenes de 360 grados con formato de visualización VR. (ORAH, 2017).	Nueva forma de ver videos en los que se le permite al usuario estar inmerso en una realidad virtual e interactuar con el ambiente proyectado.	Servicio de alto impacto. Servicio exitoso. Uso de nuevas tecnologías.

* Se entiende como Alto Impacto aquellos procesos de cambio y mejora que contribuyen de manera drástica a las soluciones requeridas y dan respuesta a las necesidades existentes que, o no han sido atendidas, o lo han sido de manera parcial.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	Universidad Colombiana fundada en Bogotá en 1653. Actualmente cuenta con 3 sedes, 6 facultades, 21 programas de pregrado y 14 maestrías.	Realización de cursos y seminarios completamente virtuales y presenciales por medio de la plataforma virtual con distintos tipos de acceso: Por medio de la aplicación para tabletas y celulares con sistema operativo Android o IOS Bb Student o por medio de un navegador de internet (Universidad Del Rosario, s. f.).	Implementación de tecnologías de comunicación e información para la apertura de espacios virtuales que simulen un aula de clase. Se facilita el acceso a cursos y seminarios a estudiantes que están fuera del país o que, por compromisos laborales, no pueden desplazarse físicamente hasta las instalaciones de la universidad.	Servicio exitoso Servicio de alto impacto.
GRUPO BANCOLOMBIA	Organización financiera fundada en Medellín en el año de 1875. Es actualmente el banco más grande del país y uno de los más grandes de Sur América.	Creación de aplicativo virtual para dispositivos móviles llamado Billetera Móvil el cual reemplaza a la tarjeta de plástico tradicional y permite hacer pagos haciendo uno del celular en establecimientos comerciales. (Grupo Bancolombia, s. f.).	Implementación de una nueva forma de pagar en el país además de transacciones con papel moneda y con tarjeta débito o crédito. Se amplía una vez más el uso del celular, esta vez como un medio de pago cotidiano.	Servicio de alto impacto. Servicio exitoso. Uso de nuevas tecnologías.
BIOHOTEL ORGANIC SUITES BOGOTÁ D. C.	Organización prestadora de servicios hoteleros y turísticos en la ciudad de Bogotá con una temática ecofriendly.	Hotel sostenible que ofrece una experiencia única a los huéspedes con muebles hechos con materiales reciclados, tratamiento de aguas lluvia, comida orgánica cultivada en huerta propia, gimnasio con máquinas que generan energía renovable y espacios verdes	Primer hotel en la ciudad que emplea una temática con componentes amigables con el medio ambiente. Opción de hospedaje diferente, pero sin dejar de lado la comodidad y el servicio de un hotel 5 estrellas. (BioHotel Organic Suites Bogotá, s. f.).	Servicio exitoso. Uso de nuevas tecnologías.

Tabla 2. Innovaciones en el sector servicios. Fuente: Elaboración propia

Caracterización del comportamiento innovador de las empresas colombianas en el sector servicios

La EDITS V investigó un total de 8.056 empresas de los subsectores de servicios y comercio (DANE, 2016). Dentro de las actividades económicas identificadas, las 5 con mayor representación de empresas fueron comercio al por menor (excepto el comercio de vehículos) con 1.880 empresas,

comercio al por mayor (excepto el comercio de vehículos) con una muestra de 1.511 compañías, transporte terrestre público automotor (1.222), actividades relacionadas con la salud humana (1.061) y hoteles y restaurantes con un total de 567 empresas. Por otro lado, las 5 categorías con menor número de empresas fueron las Actividades Bancarias y la Cinematografía, grabación de sonido y edición de música, cada una con tan solo 23 compañías; la transmisión de radiodifusión sonora y televisión representada por 39 empresas; el correo y servicios de mensajería (62) y, por último, los centros de investigación y desarrollo con 66 organizaciones, datos que se muestran en tabla 3.

CIIU Revisión 4 A. C.	Actividad económica	Núm. de Empresas	Parámetros de inclusión*	Participación Porcentual
	Total Empresas	8. 056		100
División 35	Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	140	20 personas o más	1,7
División 36	Captación, depuración y distribución de agua	154	20 personas o más	1,9
División 37 y 38	Tratamiento de aguas residuales y disposición de desechos	143	20 personas o más	1,8
División 45	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	316	100 personas o más Ingresos superiores a 15. 000	3,9
División 46	Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos	1. 511	100 personas o más Ingresos superiores a 15. 000	18,8
División 47	Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos	1. 880	50 personas o más Ingresos superiores a 5. 000	23,3
Grupo 492	Transporte terrestre público automotor	1. 222	20 personas o más	15,2
División 51	Transporte aéreo	75	20 personas o más	0,9
División 53	Correo y servicios de mensajería	62	40 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	0,8
División 55 y Grupos 561 y 562	Hoteles y restaurantes	567	40 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	7,0
División 58	Actividades de edición	142	10 personas o más Ingresos superiores a 142,2	1,8
División 59	Cinematografía, grabación de sonido y edición de música	23	40 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	0,3
Grupos 601 y 602	Transmisión de radiodifusión sonora y televisión	39	40 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	0,5
División 61	Telecomunicaciones	168	40 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	2,1
Grupos 620 y 631	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	233	75 personas o más Ingresos superiores a 3. 000	2,9

Clases 6411 y 6412	Actividades bancarias	23	Censo	0,3
División 72	Centros de investigación y desarrollo	66	Censo**	0,8
Grupo 854	Educación superior	231	20 personas o más	2,9
División 86	Actividades relacionadas con la salud humana	1.061	40 personas o más Ingresos superiores a 3.000	13,2

Tabla 3. Número de empresas investigadas según actividad económica / Total Nacional

A pesar que los Centros de Investigación y Desarrollo tan solo representaron el 0,8% del total de las empresas, con base en la distribución de las empresas según su actividad económica, constituyeron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido estricto dentro de su subsector (7,6%). y potencialmente innovadoras dentro de su subsector (13,6%), mientras que las actividades bancarias presentaron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido amplio (91,3%). Por otra parte, la actividad de comercio al por menor, registró la mayor proporción de empresas no innovadoras (86,9%). (Dane, 2016) esto permitiría deducir que, a pesar de la reducida cantidad de centros de investigación y desarrollo en Colombia, los existentes están haciendo una excelente labor en términos de innovación, por lo cual, se llegaría a pensar que la apertura de más centros con estos fines, sería bastante provechoso para el país. En contraste, las actividades de comercio en Colombia, aún tienen bastantes oportunidades de mejora para lograr resultados óptimos en términos de innovación.

Ahora bien, las categorías de análisis que se presentan más adelante son obstáculos para innovar; inversión en ACTI⁵; financiación de las ACTI; capacitación del personal en ACTI; porcentaje de empresas que usaron apoyo de algún actor del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) y registro de propiedad intelectual según actividad económica.

Obstáculos para innovar

Teniendo en cuenta que las empresas colombianas del sector servicios, pueden enfrentar diferentes obstáculos que les impidan implementar o desarrollar algún tipo de innovación, el Dane por medio de la EDIT V, logró que las empresas calificarán el grado de importancia de diferentes obstáculos para innovar, asociados con información y capacidades internas, con riesgos y el entorno (Dane, 2016).

Como se evidencia en la figura 1, en donde se tienen en cuenta los subsectores que cuentan con mayor proporción de empresas catalogadas como innovadoras y potenciales, durante el periodo 2014 - 2015, la escasez de recursos propios fue el principal obstáculo para las empresas, exceptuando el subsector de actividades bancarias, calificándolo como obstáculo de “Alta” incidencia. Esto, permite proponer que, si hay intereses para innovar por parte de las empresas del sector de servicios en Colombia, pero una de las dificultades más grandes que tienen que afrontar es su medio de financiación.

⁵ ACTI: actividades relacionadas a la inversión en materia de investigación y desarrollo, adquisición de maquinaria y equipo, tecnologías de información y telecomunicaciones y asistencia técnica y consultoría.

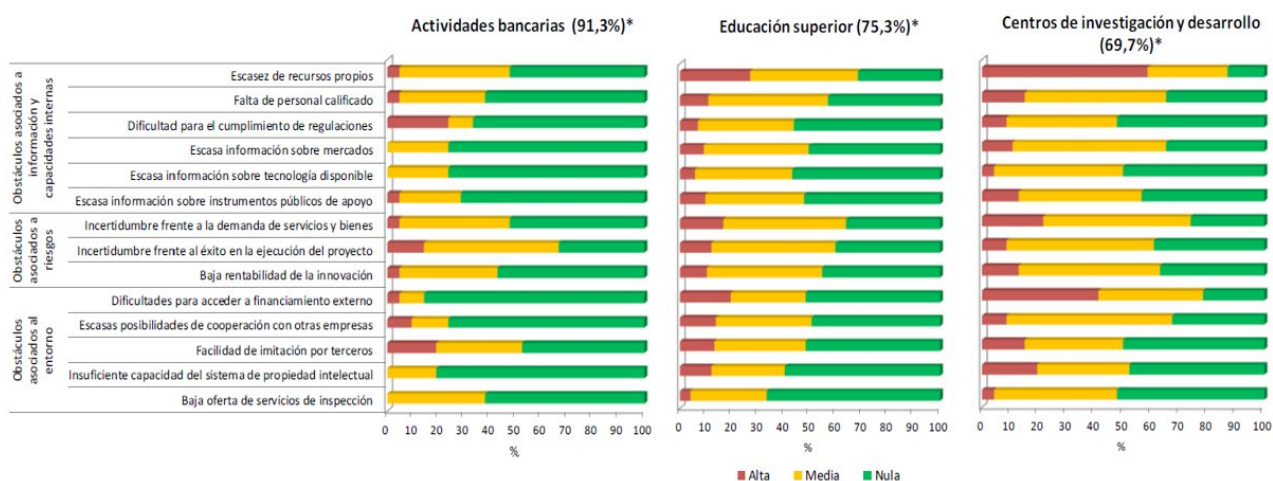
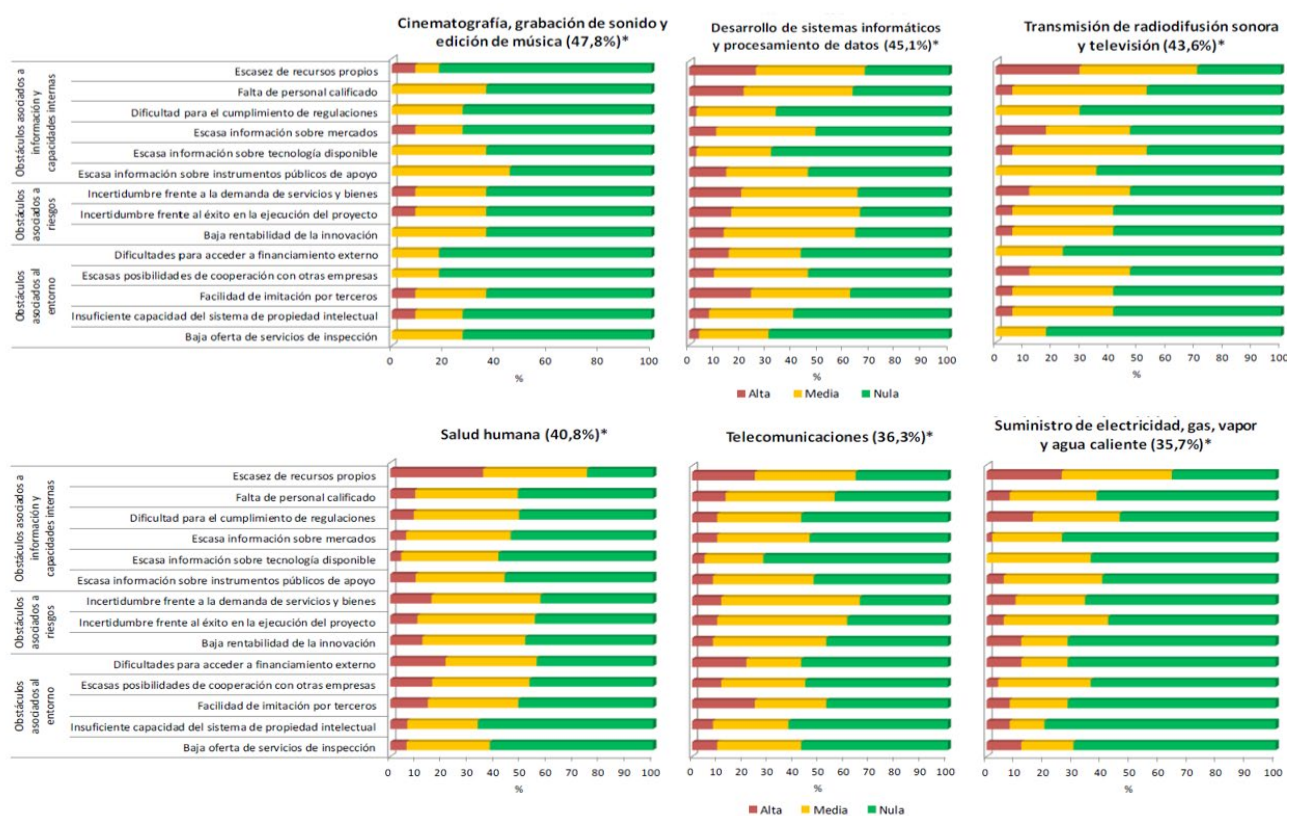


Figura SEQ Figura * ARABIC 1- Distribución de empresas innovadoras y potencialmente innovadoras por grado de importancia de los obstáculos para innovar, según principales actividades económicas / Total Nacional 2014 – 2015**



Fuente: Dane – EDITS V * Porcentaje de empresas innovadoras dentro de cada subsector de servicios ** Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico

De igual manera, entre los obstáculos asociados a riesgos, la incertidumbre frente a la demanda de servicios y bienes innovadores tuvo la mayor frecuencia de calificación de importancia alta en los subsectores de servicios con mayor proporción de empresas innovadoras y potenciales, con excepción de las actividades bancarias y las de suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente (DANE, 2016). Adicionalmente, con respecto a aquellos obstáculos provenientes del entorno, la EDITS V expone que el obstáculo más trascendental es la dificultad para acceder al financiamiento externo.

Inversión en ACTI

Es importante aclarar que la inversión en ACTI, se considera como aquella que la empresa realiza con el fin de producir, promover, difundir y aplicar conocimientos científicos y técnicos en sus actividades, así como desarrollar o implementar servicios, bienes, o procesos nuevos o significativamente mejorados, nuevos métodos organizativos o nuevas técnicas de comercialización (DANE, 2016).

Como lo muestra la figura 2, en la EDITS V, tanto en el 2014 como en el 2015 las mayores inversiones en ACTI se dieron en el subsector de educación superior con \$532.312 millones y \$583.734 millones respectivamente. Asimismo, durante los dos años, esta subcategoría también obtuvo la mayor inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), llegando a \$398.662 millones en el 2014 y \$399.435 millones en el 2015.

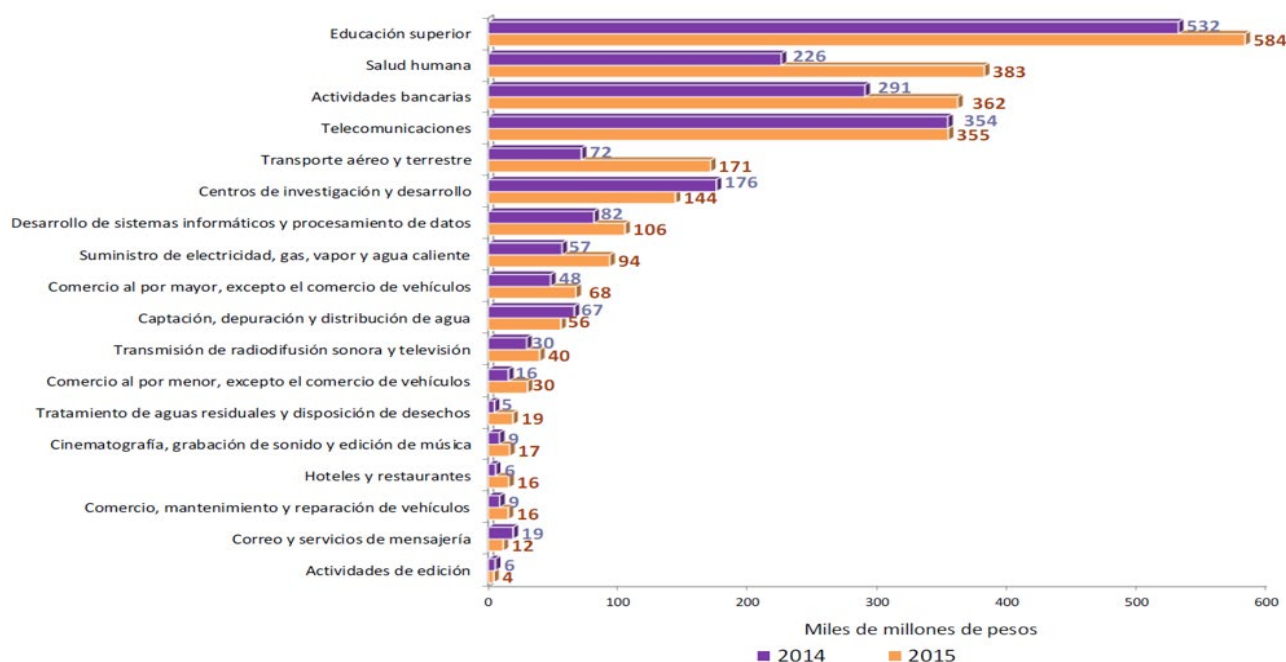


Figura 2 - Montos de inversión en ACTI según actividad económica* / Total Nacional 2014 y 2015. Fuente: Dane – EDITS V * Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico.

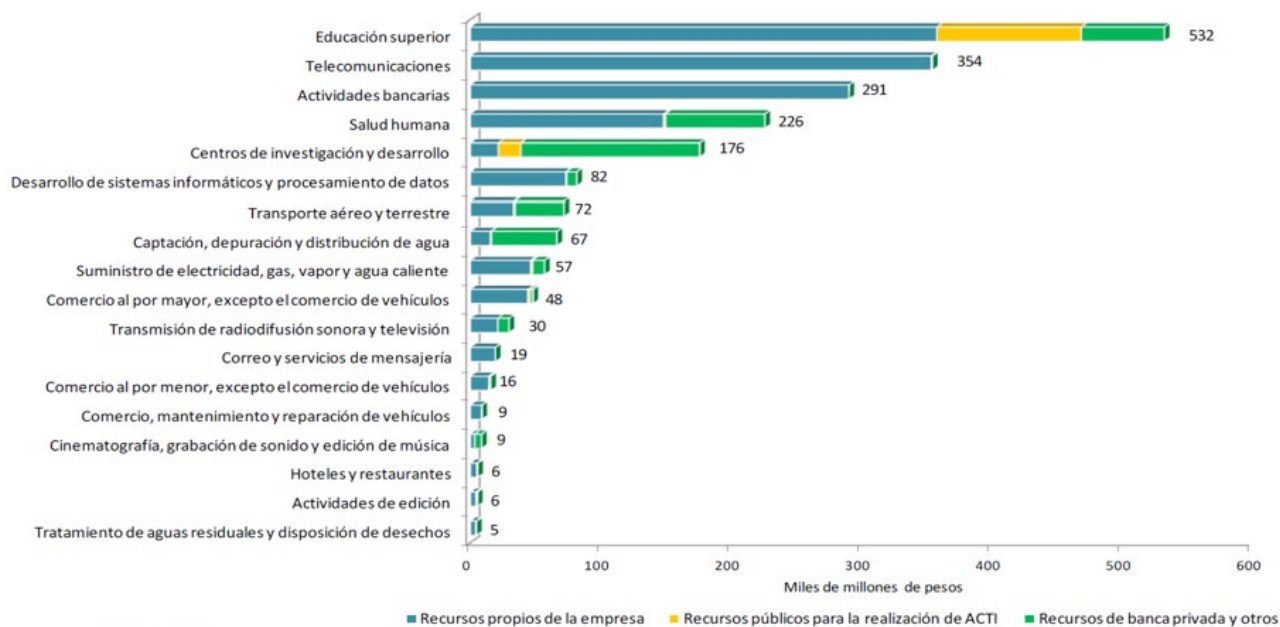
Por su lado, el subsector de telecomunicaciones alcanzó el segundo puesto en este tipo de inversión en el 2014, sin embargo, en el 2015 su crecimiento no fue significativo. En el 2015 el subsector que ocupó el segundo puesto fue salud humana con \$382.657 millones, reflejando un gran crecimiento en referencia al año anterior, de más del 59%. Adicionalmente, cabe resaltar que otro de los subsectores top que realizaron bastantes esfuerzos en materia de inversión en ACTI, tanto en el 2014 como en el 2015, fueron las actividades bancarias. Esto no solo demuestra como Colombia en general está en camino de consolidarse como un país con “cultura” innovación, sino también, que el sector salud en el país, dadas sus altas inversiones en ACTI, promete mejores condiciones, servicios y alternativas para sus usuarios. De igual forma, las entidades que conforman las actividades bancarias se han visto obligadas a innovar en sus servicios, para sobresalir en el mercado, y mitigar la gran competencia del sector.

Además, en varios de los subsectores de referencia, se está realizando importantes esfuerzos de inversión en ACTI para innovar, por medio de la adquisición de maquinaria y equipo, actividades I+D, adquisición de tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), asistencia técnica y consultoría y otros⁶ (DANE, 2016). En este sentido, cabe resaltar el importante enfoque que la educación superior está teniendo en la inversión en ACTI, lo cual, da la percepción que este subsector está bastante interesado en tener grandes aportes de innovación en y para el país.

Financiamiento de las ACTI

Según el DANE (2016), las empresas colombianas tienen la alternativa de financiar sus ACTI, por medio de proyectos y programas de diversas fuentes como el Estado, la banca privada, otras empresas, fondos de capital privado, donaciones, entre otros. Es importante recordar que la inyección de capital es uno de los impedimentos para que las compañías desarrollen o implementen innovación en sus servicios y por ende que contribuyan a la innovación empresarial y crecimiento del país.

En 2014, el subsector de educación superior registró la mayor financiación de ACTI a través de recursos propios y recursos públicos para la realización de ACTI, con montos de \$357. 870 y \$110. 826 millones respectivamente (DANE, 2016). Cuestión que nuevamente confirma que la educación superior en el país le está apostando a la innovación, no solo por el futuro de sus estudiantes y trabajadores, sino también para contribuir al desarrollo del país y de sus futuros líderes.



Fuente: DANE – EDITS V

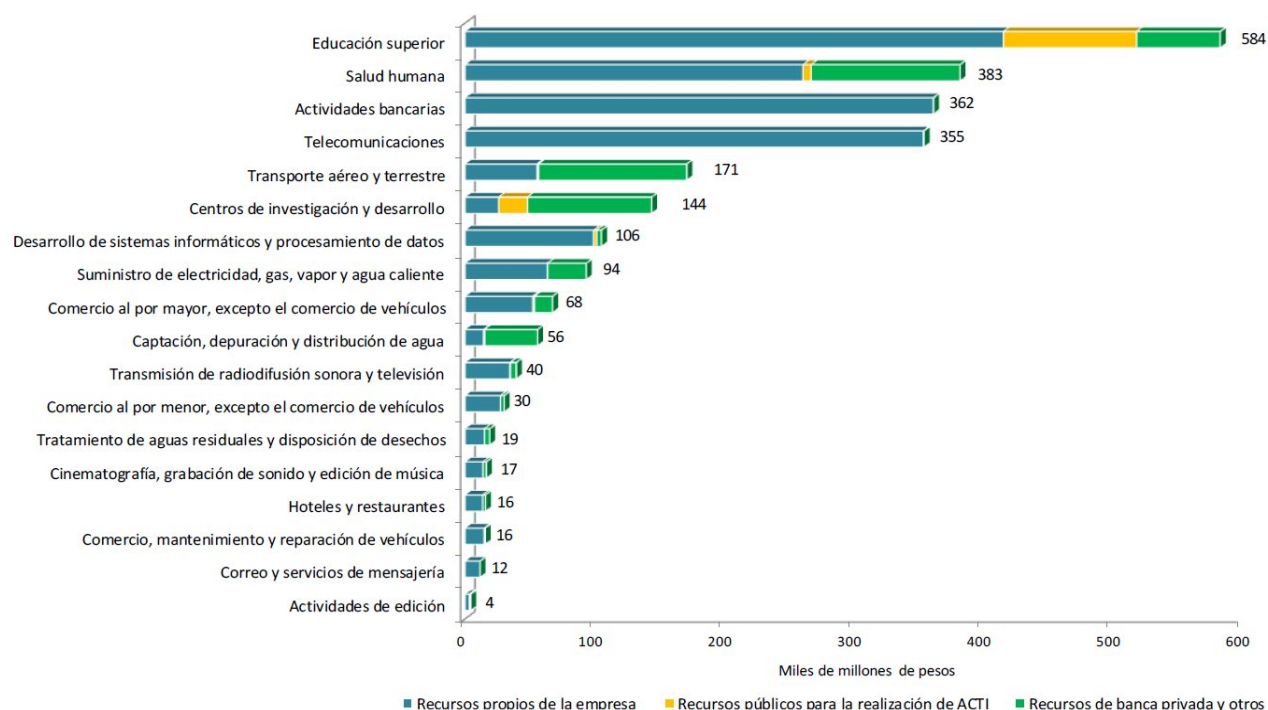
* Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Otras fuentes: Recursos de cooperación o donaciones, fondos de capital privado, recursos de otras empresas del grupo y recursos de otras empresas.

Figura 3 - Inversión en ACTI distribuidos por fuentes de financiamiento, según actividad económica* / Total Nacional 2014

⁶ Otros: Ingeniería y diseño industrial, formación y capacitación, transferencia de tecnología y mercadotecnia.

No obstante, la figura 3 y 4, muestran cómo aún hay grandes oportunidades en esta materia por parte del estado y otras entidades, puesto que, el mayor porcentaje de financiamiento en ACTI es realizado con recursos propios de la empresa, mientras que los recursos públicos, de banca privada y otros para la realización de ACTI representan mucho menos del 30%.



Fuente: DANE – EDITS V

Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Otras fuentes: Recursos de cooperación o donaciones, fondos de capital privado, recursos de otras empresas del grupo y recursos de otras empresas.

Figura 4 - Inversión en ACTI distribuidos por fuentes de financiamiento, según actividad económica / Total Nacional 2015

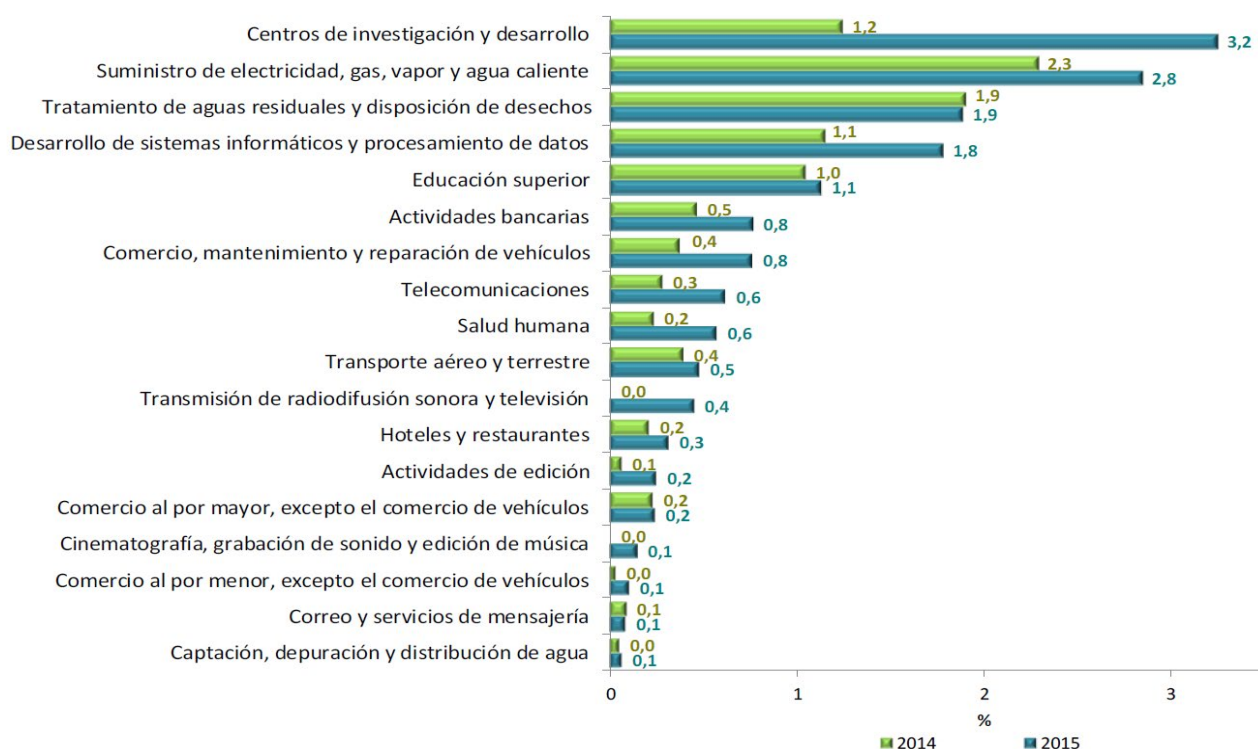
Según la EDITS V, las empresas se pueden enfrentar a varios obstáculos al momento de acceder a recursos públicos dirigidos a financiar inversiones en ACTI (DANE, 2016). Dentro de los obstáculos que se encontraron, vale la pena resaltar el excesivo tiempo de trámite, las condiciones de financiación poco atractivas, el desconocimiento de líneas de financiación públicas, y la dificultad para cumplir con los requisitos. Es decir que si hasta el momento Colombia se ha ido moviendo, poco a poco, hacia adelante en temas de innovación empresarial en el sector de servicios, se podría llegar a pensar que si se toman acciones para reducir, o en el mejor de los casos eliminar, estos obstáculos, estas empresas colombianas podrían estar mucho más avanzadas en materia de innovación.

Capacitación del personal en ACTI

La capacitación del personal es una apuesta y una necesidad organizacional latente en aquellas industrias que se caracterizan por la complejidad de sus actividades o por el constante manejo de tecnologías sofisticadas que requieren de conocimientos específicos.

Dentro de la industria colombiana, en el año 2014, los subsectores que destinaron más recursos a la formación y capacitación de su personal ocupado fueron suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente. Este tipo de subsector requiere de recursos humanos altamente capacitados para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente sus actividades laborales de innovación y no es de extrañarse que las organizaciones dedicadas al tratamiento y transformación de fuentes de energía, dediquen recursos al entrenamiento y a la seguridad de sus profesionales, en términos de ACTI.

Ahora bien, en el año 2015 aquellos subsectores que destinan más recursos a la capacitación de su recurso humano fueron los siguientes: centros de investigación y desarrollo con 3,2%; como se mencionó anteriormente, suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente con 2,8%; y tratamiento de aguas residuales y disposición de desechos con 1,9% (DANE, 2016). Mientras que los subsectores de educación superior, telecomunicaciones, salud humana y actividades bancarias se encuentran muy por debajo del 1,5%. A continuación, se presenta la figura 5 que muestra el personal capacitado por sector. En la figura 5, se presentan los datos porcentuales que muestran el personal capacitado por sector.



Fuente: DANE – EDITS V

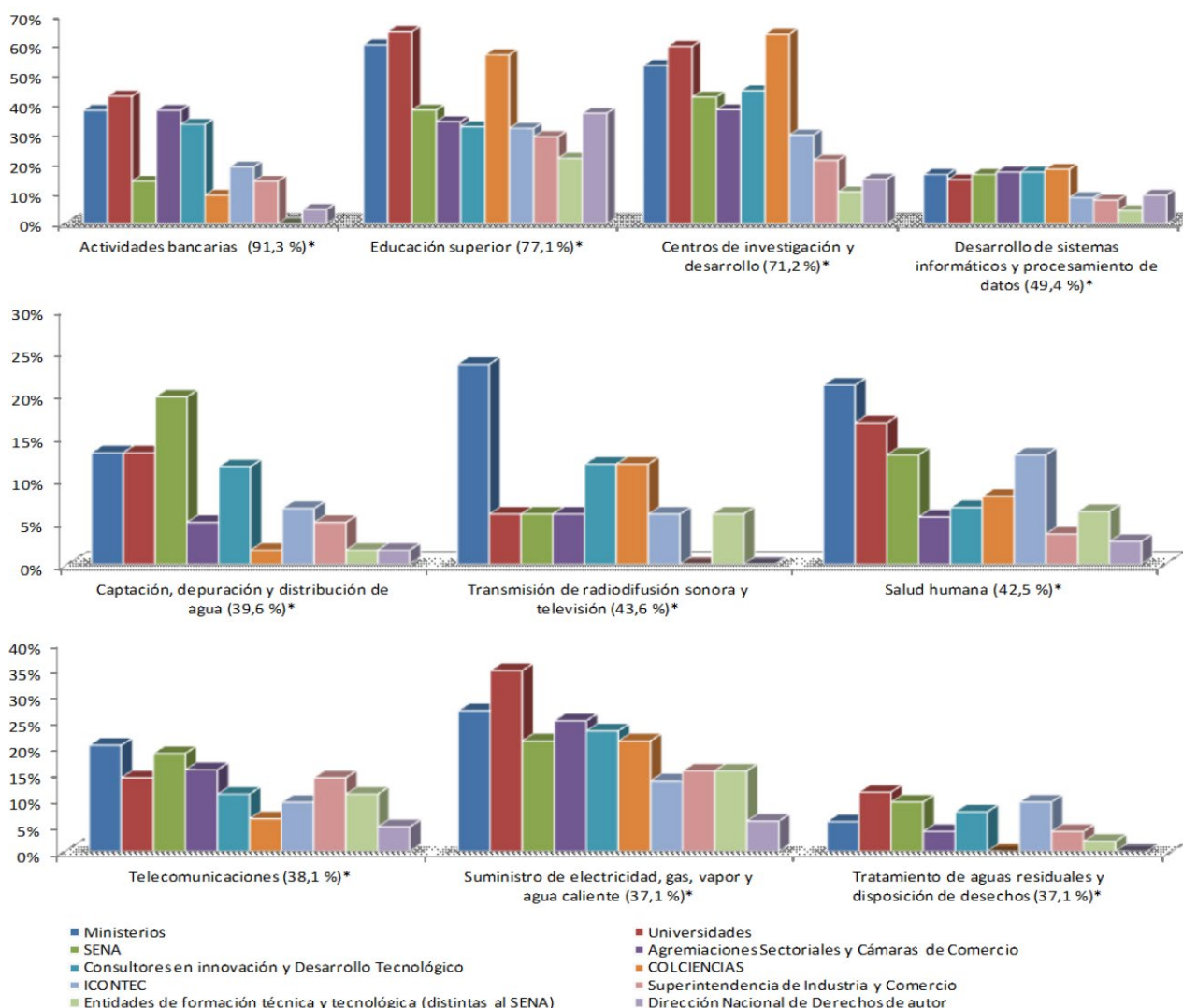
* Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Figura 5 - Porcentaje del personal ocupado que recibió formación y/o capacitación con recursos invertidos en ACTI, según actividad económica* / Total Nacional 2014 y 2015

En lo transcurrido en el año 2015 se presentó un aumento general en la inversión empresarial a la capacitación de empleados ocupados. Esto evidencia una mejora sustancial para la innovación nacional y es un aporte de mucho valor parte de las compañías colombianas. Lo anterior significa un aumento en la mano de obra altamente calificada para afrontar retos y proyectos técnicos que impulsarán la innovación y el desarrollo industrial a nivel nacional, además de reflejar una óptima mejora de las alianzas existentes entre la academia, como oferente de conocimiento y habilidades, y de la industria nacional, como demandante.

Porcentaje de empresas que usaron apoyo de algún actor del SNCTI

Es importante dar a conocer que una buena estrategia para el desarrollo tecnológico e innovador de un país, es la asociación entre la academia, el estado y las empresas. A este modelo se le conoce como triple hélice y es aquí donde justamente vemos una interacción cercana entre las organizaciones educativas y los diversos sectores empresariales.



Fuente: DANE – EDITS V

* Porcentaje de empresas innovadoras, potenciales y con intención de innovar dentro de cada subsector.

** Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Nota: Para la elaboración del gráfico se tomaron los 10 principales actores de apoyo del SNCTI en la realización de ACTI.

Figura 6 - Porcentaje de empresas innovadoras, potenciales y con intención de innovar que establecieron alguna relación de apoyo para realizar ACTI, por actores del SNCTI, según actividad económica / Total Nacional 2014 – 2015**

Según la EDITS V, se identificaron 19 entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que sirven de apoyo y soporte a toda aquella organización que desee iniciar actividades asociadas con ciencia, tecnología e innovación. Dicho acompañamiento va desde transferencia de

conocimiento, financiación y subcontratación de trabajos, hasta asesoría personalizada durante el proceso de desarrollo innovador. Dentro de las entidades que prestan este tipo de acompañamiento, se pueden resaltar la academia (centros de enseñanza de educación superior), los diferentes ministerios, Colciencias, el SENA, Consultores en innovación y Desarrollo Tecnológico, el ICONTEC, Agremiaciones Sectoriales y Cámaras de Comercio, entre otros.

De acuerdo a la EDITS V, las actividades bancarias, la educación superior y los centros de investigación y desarrollo, fueron los subsectores que están liderando en esta categoría, con un porcentaje de empresas innovadoras, potenciales y con intención de innovar que establecen alguna relación de apoyo para realizar ACTI, por actores del SNCTI, de 91,3%, 77,1% y 71,2%, respectivamente.

Por último, los centros de investigación y desarrollo y el subsector de desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos aseguraron que Colciencias fue el principal agente de asistencia y acompañamiento (DANE, 2016). En la figura 6 se puede ver detalladamente los agentes y las industrias que se asociaron para trabajar proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

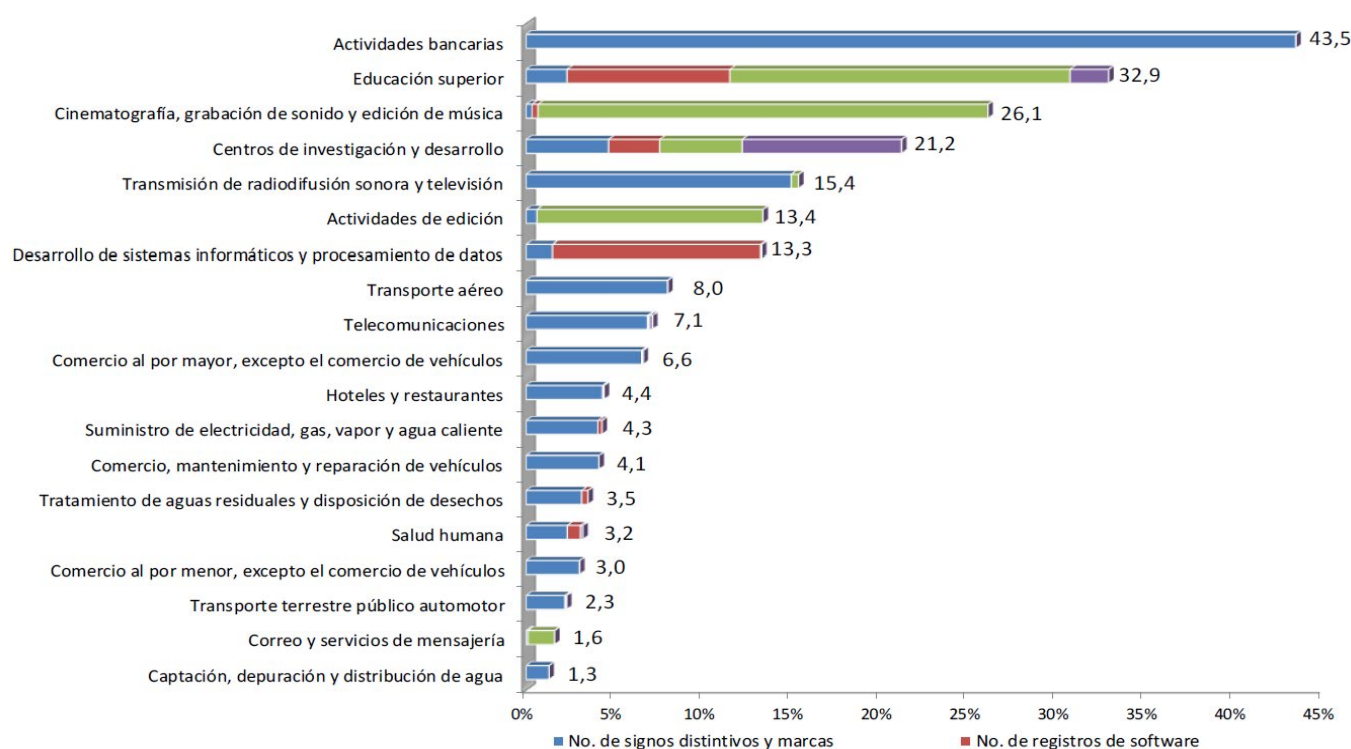
De acuerdo con los resultados expuestos, se puede proponer que se está consolidando una importante alianza entre las empresas prestadoras de servicios y todas aquellas entidades que están en la facultad de dar apoyo y acompañamiento a los subsectores que allí se encuentran. Lo que, a su vez, significa una mejora sustancial para el país en materia de desarrollo en tanto se abren escenarios que incentivan, crean y potencializan alianzas estratégicas entre agentes que a futuro prometen mejorar la “cultura” innovadora de la nación, y así, sobresalir en la región en los próximos índices de innovación global.

Registro de propiedad intelectual según actividad económica

La propiedad intelectual, y en especial las patentes, son un indicador de desarrollo tecnológico y científico. A nivel global es una medida de la capacidad productiva y generadora de conocimiento que tienen los países para mejorar su desarrollo industrial y tecnológico.

En el caso de la EDITS V, se indagó sobre los instrumentos formales e informales utilizados por los empresarios colombianos para proteger la propiedad intelectual fruto de sus investigaciones y trabajo. Se les cuestionó sobre los temas que representan barreras al momento de formalizar y registrar propiedad intelectual y se llegó a la conclusión de que es un trámite que toma mucho tiempo llevar a cabo. La falta de información y los requisitos que se necesitan para la formalización de propiedad intelectual, fue otro de los obstáculos mencionados por los directos en la encuesta.

Como se observa en la figura 6, durante el 2014 y 2015 las empresas que obtuvieron mayores registros de propiedad intelectual fueron las pertenecientes a actividades bancarias y de educación superior. Las actividades bancarias, transmisión de radiodifusión sonora y televisión, transporte aéreo, telecomunicaciones y comercio al por mayor (excepto el comercio de vehículos), fueron los subsectores que registraron el mayor porcentaje de creación de distintivos y marcas, donde *Actividades Bancarias* alcanzó los mejores resultados, con un 43,5%.



Fuente: DANE – EDITS V

* Cada actividad está asociada a un parámetro de inclusión específico. Ver Cuadro 1

Otros registros: Patentes de invención, registro de diseños industriales, modelos de utilidad y certificados de obtentor de variedades vegetales.

Figura 7 - Porcentaje de empresas que obtuvieron registros de propiedad intelectual, distribuido por el número de registros de cada tipo, según actividad económica* / Total Nacional 2014 - 2015

La cinematografía, grabación de sonido y edición de música, junto con la educación superior y las actividades de edición, fueron los subsectores con mayores registros de derechos de autor. Mientras que el mayor número de registros de software se encontró en desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos; sin embargo, la educación superior ocupó el segundo lugar en esta subcategoría.

Discusiones

Teniendo en cuenta el concepto de innovación⁷ que se trabajó, la contextualización de las iniciativas y lineamientos del gobierno nacional colombiano y los resultados encontrados en la EDITS V, vale la pena resaltar que el país sí está direccionada a desarrollar una “cultura” de innovación, pues poco a poco este país se ha buscado desarrollar e implementar diferentes alternativas que les permitan a los empresarios y emprendedores estar mucho más cerca de la innovación en sus empresas.

⁷ Innovación: todo resultado útil y exitoso del desarrollo de un conjunto de actividades, originadas por una idea de mejora o cambio, que con ayuda de las nuevas tecnologías buscan aportar soluciones y responder a las necesidades del entorno y de los agentes que en él se encuentran. Para ello, se deben introducir nuevos o mejores productos, servicios, técnicas, procesos o métodos.

Aproximadamente hace dos décadas el DANE empezó a implementar Encuestas de Desarrollo e Innovación Tecnológica que les permitiera analizar y evaluar las condiciones del país en estos aspectos, evidentemente sus inicios fueron “básicos” y sin muchas consideraciones debido al rezago en términos de tecnología, conocimiento y avances en materia de innovación en el país. Años atrás el concepto de innovación era bastante desconocido en el sector servicios, ya que, mundialmente se ha tenido el paradigma que la innovación se hace principalmente en productos, sin embargo, hace unos años la innovación está tocando las puertas del sector servicios y cada vez sus resultados y casos de éxito son mayores. En Colombia, la innovación en el sector servicios ha venido logrando pequeños triunfos que han hecho que el país se mueva hacia adelante en términos de innovación empresarial en este sector, evidentemente hay muchas áreas de mejora que aún se deben considerar, pero lo cierto es que el país sí está trabajando por esto.

Los resultados de la EDIT V y la breve contextualización que se hizo sobre la innovación en Colombia, muestran como en la nación los subsectores del sector de servicios han ido cambiado las dinámicas que se tenían en temas de innovación. Ahora, esto no solo se ve reflejado en los números y datos encontrados en la encuesta, sino también, se evidencia que hoy en día la innovación empresarial en sectores como la educación superior, las actividades bancarias, los centros de investigación y desarrollo cada vez están teniendo un mayor impacto en las personas, día a día se ven más personas mayores usando dispositivos para realizar transacciones online, las universidades han desarrollado diferentes softwares o medios tecnológicos que les permitan acercarse a los millennials y a las próximas generaciones, de igual forma las generaciones anteriores a los millennials se han visto obligadas a apropiarse de estas innovaciones que se han hecho en este subsector pues es la única forma en la que pueden continuar activos en el mercado. Por su lado y a pesar que en Colombia aún hay un reducido número de Centros de investigación y Desarrollo, los existentes han logrado exitosos resultados que demuestran que el país aun siendo una nación en vía de desarrollo, tiene ciudadanos que cuentan con los recursos intelectuales y la actitud para llevar a otro nivel el país.

Es cierto que la falta de financiamiento en ACTI, la incertidumbre a la demanda de los servicios que se ofrecen tras los esfuerzos en innovación y los paradigmas culturales que aún se deben romper en el país, son obstáculos que frenan a la nación para que se consolide como innovadora, sin embargo, el Estado y las 19 entidades⁸ que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), son las responsables de los avances en innovación que se hagan en los próximos años en el sector servicios, pues no solo basta con que existan y creen programas de apoyo a las empresas, sino que también es necesario que asuman el rol de promotores de dichos programas, que el acompañamiento para la transferencia de conocimiento, financiación y subcontratación de trabajos, así como la asesoría personalizada durante el proceso de desarrollo innovador, no sean negociables en ninguno de los casos y por el contrario, deben existir políticas estrictas que aseguren el cumplimiento y calidad de estos servicios, para que los resultados superen las expectativas de los empresarios y emprendedores, motiven a los demás a acceder a estas ayudas y de esta forma se consoliden la “cultura” innovadora en Colombia.

Colombia debe focalizar gran parte de sus esfuerzos en la inyección de capital para la innovación, la capacitación en ACTI, la reducción de los obstáculos que los empresarios afrontan para innovar,

⁸ Entidades como los diferentes ministerios, Colciencias, el SENA, Consultores en innovación y Desarrollo Tecnológico, el ICONTEC, Agremiaciones Sectoriales y Cámaras de Comercio

la vigilancia y control del SNCTI y el seguimiento de los registros de propiedad intelectual según actividad económica para que los indicadores de desarrollo tecnológico y científico en el país incrementen notoriamente y se reduzca la brecha con otros países latinoamericanos que están mucho más avanzados en estos temas. De igual forma, considerando que en el país para el registro de propiedad intelectual⁹ en el sector servicios se deben afrontar bastante barreras como el extenso tiempo de formalización, la falta de información para su aplicación, el exceso de requisitos, entre otros factores, el Estado y el SNCTI deben ofrecer un mejor acompañamiento en las empresas para lograr efectividad, un mayor número de registros de propiedad intelectual en país y un mejor posicionamiento a nivel mundial en estos términos.

En general los resultados encontrados en este artículo sustentan que sin importar que las actividades bancarias y los centros de investigación y desarrollo son los que menor proporción de empresas tienen en el sector servicios, son los subsectores con mayores niveles de innovación, mientras que el subsector de comercio aun teniendo la mayor proporción de empresas en el sector, no muestran ninguna acción innovadora, situación que permite cuestionar la perdurabilidad de estas empresas y el impacto en términos de innovación a nivel internacional de las mismas. La educación superior, las telecomunicaciones y la salud humana son subsectores que según los resultados encontrados le están apostando a la innovación en sus servicios, sin embargo, valdría la pena cuestionar el apoyo que estos reciben por parte de otras entidades, ya que evidentemente sus recursos propios no son suficientes para lograr un impacto significativo en su “cultura” innovadora.

Lo planteado previamente, permite proponer que para lograr importantes resultados en términos de innovación empresarial en el sector servicios en Colombia, la acción del Estado y otras entidades públicas y privadas es necesaria y fundamental, pues si no se mejora el apoyo y contribución de estos agentes, el país no va a poder avanzar, quedándose estancado y subutilizando su potencial innovador.

Conclusiones

Finalmente, para que Colombia tenga una mejora significativa en su “cultura” innovadora, es necesario que los ministerios, los centros de educación superior y técnica, las empresas tanto del sector público como privado, los centros de investigación y desarrollo, e incluso, las fuerzas armadas, trabajen conjuntamente para generar una mejor dinámica innovadora en el país y lograr la sinergia entre los diferentes aportes que cada agente o entidad pueda brindar para estos fines.

Si bien es cierto que Colombia se ha caracterizado por su poca inversión en ciencia, tecnología e innovación en el sector servicios, a comparación de otras naciones latinoamericanas, este país cuenta con varias entidades, nacionales e internacionales, para este fin. Ahora bien, a pesar que dichas organizaciones se han venido uniendo para apoyar y desarrollar los diversos proyectos de innovación en el país, es necesario que el Estado no solo destine más recursos para apoyar la investigación, la producción científica y la generación de conocimiento, sino que también debe haber una mejora en la promoción de estos mecanismos de financiación, de igual forma, se deben facilitar los requisitos para su utilización y es necesario reducir los tiempos de respuesta en su

⁹ Registro de propiedad intelectual para la creación de distintivos y marcas, desarrollo de software, derechos de autor, entre otros.

formalización y hacer más atractivas las condiciones de financiamiento, para alcanzar mayor efectividad en los procesos y lograr significativos resultados en materia de innovación empresarial, tanto en el sector servicios, como en los demás sectores del país.

Adicionalmente la Triple Hélice, asociación entre la academia, el estado y las empresas, debe fortalecerse significativamente en el país para lograr los resultados esperados en cuanto a innovación empresarial colombiana, no solo en el sector servicios, sino en general en todos los sectores de la economía, para de esta forma contribuir a que Colombia avance al siguiente nivel en desarrollo económico. De igual forma, es necesario el desarrollo de más estudios sobre el impacto que la innovación está teniendo en el sector servicios en Colombia y valdría la pena ahondar específicamente en los subsectores de Educación Superior, Actividades Bancarias, Salud Humana y Centros de Investigación y Desarrollo, ya que se encontró que estos tienen un gran potencial para el país, en términos de innovación.

Finalmente, es necesario que el Estado y otras entidades fortalezcan la innovación empresarial en las actividades de comercio al por menor. Al ser este uno de los subsectores con mayor proporción de empresas en el sector servicios, puede generar un impacto positivo en la balanza y mover hacia adelante el país en aspectos de innovación. Ahora bien, se deben implementar procesos óptimos de apoyo y seguimiento, que les permitan cambiar de rol a las empresas de comercio al por mayor, para que dejen de ser compañías no innovadoras y se conviertan en innovadoras en sentido amplio. Por otro lado, sería pertinente hacer un seguimiento exhaustivo de los resultados en las próximas EDITS y otros estudios del país que evalúen la innovación del sector servicios, y analicen si se han presentado cambios en los obstáculos y en el comportamiento de cada subsector en este aspecto.

Referencias bibliográficas

1. Acevedo, M. C., Moreno, S. C., & Sánchez, H. D (2013). Innovación Empresarial: Una Mirada Desde la Competitividad, El Desarrollo Local y La Transformación Productiva para La Internacionalización en Colombia (Spanish). *Semestre Económico*, 16 (34), 149.
2. Acosta, E., Ramirez Arellano, A., & Elizabeth, A. A (2011). Un entorno favorable para incrementar la capacidad de innovación tecnológica en México. *Projectics / Proyética / Projectique*, (1), 49.
3. Artículo de revisión Salud en Tabasco. Vol. 17. 36-40.
4. Barona, B., Rivera, J., Aguilera, C. & Garizado, PÁG. A. C (2015). Análisis de la relación de la innovación empresarial con la financiación en Colombia / Analysis of the relation between entrepreneurial innovation and finance in Colombia / Análise da relação da inovação empresarial com o financiamento na Colômbia. *Cuadernos De Administración*, (50), 11. doi:10.11144/Javeriana.cao28-50. arie
5. Bartels, F. & Koria, R. 2014. Mapping, measuring and managing African national systems of innovation for policy and development: the case of the Ghana national system of innovation. *African J. Science, Technology, Innovation and Development*. 6 (5):383-400.

6. Becerra, F., Serna, H. & Naranjo, J (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. Estudios Gerenciales,
7. Cruz, M. F., Esquivel, M. R., & Estrada, S. H (2012). Las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes y los desafíos de la innovación y competitividad empresarial (Spanish). *Administracion Y Organizaciones*, 15 (28), 11-28.
8. DANE (2016). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Serviciosy Comercio-EDITS V 2014-2015. Bogotá: DANE. Recuperado el Mayo de 2017
9. Delfín, F. & Acosta, M (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial / Analysis and relevance in business development. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184. doi:10.14482/pege. 40. 8810
10. Delgado, C. A, Vargas, E. E, Montes, J. M, & Rodríguez, F (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, Vol 12, Iss 4, Pp 1088-1155 (2016), (4), 1088. doi:10.3926/ic. 778
11. Etxebarría, M. B., Sánchez, F., & Cilleruelo, E (2005). Metodología para interiorización del concepto de creatividad en empresas industriales: nuevas formas de fomento de la innovación. In Comunicación presentada en el IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.
12. Filippetti, A.; Archibugi, D. 2011. Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Res. Policy*. 40 (2):179-192.
13. Gee, Sherman. Technology transfer, Innovation & International Competitiveness, Wiley & Sons, New York. 1981.
14. Gutierrez, J., Asprilla, E. & Gutierrez, J (2014). Emprendimiento e investigación en la escala de la formación profesional y la innovación empresarial en Colombia / Entrepreneuriat et investigation dans l'échelle de formation professionnelle et d'innovation entrepreneuriale en Colombie / Entrepreneurship and Research in the scale of professional formation and company innovation in Colombia / Emprendimento e pesquisa na escala da formação profissional e a inovação empresarial na Colômbia. *Revista EAN*, (76), 144.
15. Hong, S.; Oxley, L.; Mc Cann, PÁG. 2012. A survey of the innovation surveys. *J. Economic Surveys*. 26 (3):420-444.
16. Jaramillo, C (2014). Los Predicamentos de la Innovación. *Debates IESA*, 19 (2), 16-19.
17. Libro Verde de la Innovación. Comisión Europea. Diciembre 1995.
18. López, D. S., López, D. U., & Sain, L. L (2009). Como gestionar la innovación: una metodología práctica. *Projectics / Proyética / Projectique*, (1), 91.
19. Machado, F. M. Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial. CDTI-CSIC, Madrid. 1997.
20. Merino-Trujillo, Alejandra. 2011. Como escribir documentos científicos (Parte 3).
21. Morales, R., y Tinto Arandes, A. M., & Antonio, J (2014). El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del área metropolitana de Mérida (Spanish). *Provincia*, (31), 67-120.

22. Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G (2010). La investigación en innovación en Colombia y México. Un análisis desde la difusión en revistas científicas. *Dyna*; Vol. 77, núm. 162 (2010); 191-203 *DYNA*; Vol. 77, núm. 162 (2010); 191-203 2346-2183 0012-7353.
23. Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G (2015). Artículo: Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31223-236. doi:10.1016/j.estger.2014.12.005
24. Nelson, R. R., and Winter, G. S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge. 1982.
25. OCDE. 2005. Oslo manual. Oslo: OCDE. 163pág.
26. Olmedo-Carranza, B (2015). Política industrial y tecnológica en Corea del Sur: aprendizajes para América Latina (Spanish). *Revista CENIC Ciencias Químicas*, 46181-188.
27. Pavón, J., and Hidalgo, A. *Gestión e innovación: Un enfoque estratégico*, Ediciones Pirámide, Madrid. 1997.
28. Pavon, Julián, y Goodman, Richard. *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*, CDTI-CSIC, Madrid. 1981.
29. Perrin, Burt. *Evaluation and Future Directions for the Job Accommodation Network (JAN)*. in Canada. Final Report. Employment Policies and Operations, HRDC. 1995.
30. Ricardo Monge, G (2013). Innovación en las Empresas Costarricenses. *Tec Empresarial*, Vol 1, Iss 3, Pp 44-48 (2013), (3), 44.
31. Sánchez, F.; Etxeberria, M. B., y Cilleruelo, E (2007). Compendio de Definiciones del Concepto «Innovación» Realizadas por Autores Relevantes: Diseño Híbrido Actualizado del Concepto. Bilbao: Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://www.revistadyo.org/index.php/dyo/article/view/20/20>
32. Schumpeter, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. McGraw-Hill, Nueva York. 1934.
33. Silvana Astudillo, D., & Anahí Eugenia, B (2016). Factores determinantes de la innovación en las MIPYMES manufactureras de la Argentina y el Ecuador. *Faedpyme International Review*, Vol 4, Iss 7, Pp 53-65 (2016), (7), 53. doi:10.15558/fir.v4i7.104
34. Spila, J. C., Rocca, L., Ibarra, A., & Javier, C. I (2009). Capacidad de absorción y formas de aprendizaje para la innovación: un modelo conceptual. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, (1), 63.
35. Vargas, PÁG.; Malaver, F. 2004. Los avances en la medición del desarrollo tecnológico en la industria colombiana. *Rev. Iberoamericano, Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 1 (2):137-166.
36. Vergara Herrera, J (2012). Innovación y desarrollo: un reto para el país (Spanish). *Revista Alternativa Financiera*, 7 (1), 19-24.
37. Vesga, R (2008). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Observatorio de Competitividad del Centro de Estrategia y Competitividad.

38. BioHotel Organic Suites Bogotá (n. d.). Servicios. Recuperado el 17 de mayo, 2017, de <http://www.biohotelcolombia.com/servicios/>
39. Cornell University, INSEAD (2016). The Global Innovation Index 2016. Ginebra: INSEAD. Recuperado el 6 de mayo, 2016, de <http://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4064&plang=ES>
40. Davivienda (Ed.). (2017, Marzo 23). ¿Cómo funciona la tecla de la casita roja? Recuperado el 16 de Mayo, 2017, de Preguntas Frecentes: http://davivienda.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/728/~/%C2%BFc%C3%B3mo-funciona-la-tecla-de-la-casita-roja%3F
41. Economía y negocios (2016, Julio 26). El Tiempo. Recuperado el 6 de mayo, 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16653967>
42. Grupo Bancolombia (n. d.). Biletera Movil. Recuperado el 17 de mayo, 2017, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/canales-servicio/movil/billetera-movil/>
43. Gutierrez, A. M (2016, Febrero 16). Revista Portafolio. Recuperado el 6 de mayo 06,2 017, de <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/casas-plastico-conceptos-plasticos-the-venture-155110>
44. Mincomercio Industria y Turismo (2017, Marzo 07). Ministerio Nacional de Industria y Turismo. Recuperado el 8 de mayo, 2017, de Mincit. gov: http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16547/politica_de_desarrollo_productivo
45. Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2017, Marzo 13). MINTIC. Recuperado el 9 de Mayo, 2017, de El Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51084.html>
46. ORAH (2017, Febrero 7). Orah. Recuperado el 26 de mayo, 2017, de <http://www.video-stitch.com/studio/>
47. Revista Dinero (2016, Diciembre 15). El 2017 será el año de la innovación para Colombia. Dinero. Recuperado el 6 de mayo, 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/emprendedores/articulo/el-2017-sera-el-ano-de-la-innovacion-para-colombia/240025>
48. Universidad Del Rosario (n. d.). Trabajo de grado y tesis - Pregrado. Recuperado el 27 de mayo, 2017, de Trabajo de grado y tesis - Pregrado: <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Estudiantes/Trabajo-de-grado-y-tesis/Pregrado/>
49. Departamento Administrativo nacional de Estadística (DANE). (2016). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. Cuantitativo, DANE, Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística, Bogotá D. C. Retrieved Mayo 10,2017

LOS FACTORES DETERMINANTES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Simon Munar Castellanos / Director: Fernando Juárez Acosta

Resumen

El riesgo de crédito es un tema importante en el estudio de las finanzas debido a que es determinante para la estabilidad del sistema financiero (Gutiérrez, 2010) y las empresas de otros sectores económicos (Otineo, Nyagol & Onditi, 2016). El presente artículo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre los factores determinantes de la probabilidad de default de las organizaciones. Estas variables pueden servir como una alerta temprana para la compañía prestamistas, para que de esta manera puedan tomar medidas correctivas que no pongan en riesgo la estabilidad de la organización. A través de una búsqueda sistemática en bases de datos se identifica que la capacidad de pago de las firmas se ve afectada por variables que se pueden dividir en cuantitativas-cualitativas y específicas-sistémicas. La unión de factores de todas estas clases le dan mayor robustez y poder de predicción a los modelos de medición de la probabilidad de incumplimiento de las firmas.

Palabras clave

Riesgo de crédito, probabilidad de incumplimiento, probabilidad de quiebra.

Abstract

Credit risk is an important topic in the study of finance because it is determinant for the stability of the financial system (Gutiérrez, 2010) and the real sector (Otineo, Nyagol & Onditi, 2016). The present article aims to make a review of the literature on the determinant variables of the default probability of firms. These variables can be used as early warning for lending companies, so that

they can take corrective measures in order to not put their stability endanger. Through a systematic research in databases it is identified that the capacity of payment of the firms is affected by variables that can be divided into quantitative-qualitative and specific-systemic. The use of variables from all these kinds gives greater robustness and power of prediction to the models of measurement of corporate default probability.

Keywords:

Credit Risk, default probability, bankruptcy risk.

Introducción

El riesgo financiero se considera como la probabilidad de perder dinero (Córdoba, 2012) y una correcta gestión de éste puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización (Elahi, 2010). Por esto, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la implementación del ciclo de gestión de riesgos financieros el cual se sintetiza en cuatro pasos: a). identificación de factores generadores de riesgo, b). la medición del riesgo y su impacto, c). establecimiento de estrategias para minimizar su efecto y d) el seguimiento y control de las estrategias diseñadas (Cepeda, Martínez & Roa, 2009).

De acuerdo con Lara (2005). el riesgo financiero se divide en seis clases: en primer lugar, el riesgo de mercado hace referencia a la pérdida que se puede generar debido a la diferencia de precios de sus activos en un mercado; en segundo, el riesgo de liquidez consiste en las pérdidas que se pueden generar por la necesidad de obtener recursos rápidamente a un alto costo; el tercer tipo es el riesgo legal es la pérdida en caso de que se incumpla un contrato y la compañía no pueda exigir su cumplimiento por la vía jurídica; el cuarto tipo es el riesgo operativo alude a las fallas humanas, errores de los sistemas o procedimientos que puedan generar pérdidas a la organización; en quinto lugar, el riesgo de reputación hace referencia a las pérdidas por no poder concretar una negociación dado a un detrimento en el prestigio de la empresa. Por último, el riesgo de crédito alude a la probabilidad de que un individuo o entidad no pague sus deudas de acuerdo con las condiciones pactadas en un principio (Trujillo, Guzmán, Guzmán, Cubillos & Becerra, 2006).

El presente artículo busca profundizar en el riesgo crediticio dado que éste es considerado como una de las más importantes causas de debilidad del sistema financiero (Gutiérrez, 2010). Así mismo, afecta a todas las organizaciones que participan en acuerdos que involucran un compromiso de pago, afectando de esta manera a todo tipo de organizaciones (Otineo, Nyagol & Onditi, 2016).

La investigación se enfocará en el primer paso del ciclo de gestión del riesgo que busca conocer las principales variables que influyen en el incumplimiento de las deudas de las empresas, siendo esencial para la estabilidad del sistema financiero el identificarlos (Volk, 2012) ya que pueden operar como indicadores de alerta temprana de la situación de los adeudados (Zamudio, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre los factores determinantes de la probabilidad de impago de las organizaciones.

El documento se encuentra organizado de la siguiente manera. En la sección dos se presenta la metodología que se implementó para recolectar, seleccionar y analizar la información. En la tercera sección, se describen los resultados con los principales estudios tanto a nivel internacional como nacional que identifican las variables cuantitativas y cualitativas que determinan la capacidad de pago de las firmas y se realiza un resumen de las variables encontradas. Por último, se ofrecen las conclusiones del estudio en la sección cuatro.

Metodología

Este estudio es una revisión de literatura sobre las variables que influyen en el riesgo de crédito. El enfoque metodológico es de tipo cuantitativo ya que el investigador es el encargado de recopilar y analizar la información. Con respecto al método es una revisión sistemática que sigue las recomendaciones de Juárez (2009), Ridley (2012), Mulrow (1987) y Oxman y Guyatt (1993) en cuanto a la información en términos de la fuente, metodología, objetividad, calidad de la propuesta y argumentación. El diseño es descriptivo ya que obtiene la información y la presenta de manera organizada.

Las unidades de análisis son libros y principalmente artículos de revistas científicas. Estos últimos son evaluados críticamente por editores y expertos antes de su publicación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Específicamente se buscaron artículos de no más de 15 años de antigüedad relacionados con el riesgo de crédito de las firmas y la probabilidad de incumplimiento o bancarrota corporativa. Lo anterior con el objetivo de tener una abundante cantidad de información confiable y reciente, ya que en la década comprendida entre 2002-2012 se encontró la mayor cantidad de artículos que desarrollaban una revaluación de los estudios clásicos del riesgo de crédito desarrollados anteriormente por Altman (1968) y Beaver (1966).

Los instrumentos utilizados para realizar las búsquedas fueron las bases de datos como Scopus, Banking Information Source, ScienceDirect, y las localizaciones web de SSRN e Ideas dado que son las bases de datos donde se encontró una mayor cantidad de literatura publicada y arbitrada sobre el tema de riesgo crediticio y la probabilidad de incumplimiento de las firmas.

El procedimiento de la revisión sistémica se divide en: A). la fase de recopilación de fuentes a través de una búsqueda en bases de datos y localizaciones web, B). lectura e identificación de información clave de cada una de las referencias, C). depuración de la lista de fuentes dado que algunas eran no estudiaban las variables de la probabilidad de incumplimiento sino los modelos de riesgo de crédito, y D). Eliminación de aquellas investigaciones que no cumplieran con los requisitos de una publicación científica. De esta manera, se redujo una lista de más de 350 referencias a las 50 referencias utilizadas en el presente artículo.

Resultados

Alvarez-Vazquez, Castro, Perez-Akaki, Limonchi y Lagunes (2014) indican que para identificar y controlar los diferentes tipos de riesgo se deben usar variables tanto cualitativas y cuantitativas. Por ende, el presente documento abordará ambos tipos de variables con el objetivo de hallar un amplio grupo de variables que al ser usadas en un modelo predictivo de quiebra proporcionen una mayor precisión.

Variables cuantitativas

Godbillon-Camus y Godlewski (2005) hace referencia a la información cuantitativa como datos numéricos, por ejemplo, información de los estados financieros, rendimientos, datos macroeconómicos, etc. En esta sección se pretende hacer una revisión que incluya las variables cuantitativas los estudios realizados nivel internacional y en Colombia respecto a los factores tanto específicos como sistémicos que se han identificado que influyen en la probabilidad de default (incumplimiento).

Literatura internacional

Aver (2002) menciona que se puede distinguir entre dos tipos de elementos que influyen el riesgo de crédito: el sistémico que incluye factores macroeconómicos y cambios en la política económica; por otro lado, se tienen los factores no sistémicos como lo son componentes de la industria y de la compañía específica. A continuación se hace una revisión de las variables que componen cada categoría.

Estudios específicos

Las variables cuantitativas específicas se caracterizan por ser aquellos indicadores financieros que son usados para determinar la probabilidad default de una compañía gracias a su alto poder predictivo de hasta cinco años (Mongrut, Fuenzalida, Alberti & Akamine, 2011) y por eso, los estudios de predicción de impago se han caracterizado por usar este tipo de medidas desde los años 60's (Hillegeist, Keating, Cram & Lundstedt, 2003).

Este fenómeno empezó con las obras de Beaver (1966) y Altman (1968). En primer lugar, Beaver (1966) al estudiar los indicadores financieros de 79 firmas que incumplieron sus obligaciones encontró que el flujo de caja/deuda total es el ratio que más importa para identificar una compañía que probablemente entrará en default. En segundo lugar, Altman (1968) al estudiar 66 corporaciones en Estados Unidos identificó las siguientes variables: Capital de trabajo/activos, utilidades retenidas/activos, EBIT/activos, capitalización de mercado/pasivos, y ventas/activos.

Por otra parte, en años recientes se han generado estudios que buscan corregir falencias de los autores clásicos en términos de tamaño de muestra. A continuación se presentan algunos ejemplos.

Bonfim (2009) explica que para el caso de las compañías portuguesas durante el periodo 1996-2002 los principales determinantes del incumplimiento son: estructura financiera, rentabilidad, liquidez, desempeño reciente de las ventas e inversiones. Posteriormente, González-Aguado y Moral-Benito (2013) al realizar un estudio en España durante el periodo 1980-2005 encontraron que las variables macroeconómicas no afectaban los defaults corporativos, mientras variables específicas si son predictores del incumplimiento (ROA, pasivos/activos, utilidades retenidas/activos y capital de trabajo/activos).

Además, Ugurlu y Aksoy (2006) al realizar un estudio en Turquía durante el periodo 1996-2003 encontraron que las variables que impactan la probabilidad de default son la capacidad de los activos de generar ingresos, el margen operacional, la composición de la deuda y el tamaño de la

compañía. Así mismo, Salehi y Abedini (2009) al estudiar las firmas de Irán encontraron que los ratios de liquidez, rentabilidad, activos/deudas y dividendos/activos son los más significativos al predecir la insolvencia de una firma.

Así mismo, Bartual, García, Guijarro y Moya (2013) desarrollaron un estudio en España de 2. 000 compañías para el año 2010 y encontraron que las variables contables predictores de la insolvencia de las empresas eran el patrimonio/activos, caja/deudas, costos de mano de obra/ventas, ganancias operacionales/ventas y ganancias operacionales/activos totales. De igual manera, Xuan (2015) al realizar un análisis de las firmas del Vietnam durante el periodo 2007-2012 encontró que los indicadores financieros determinantes de la insolvencia son el ratio de liquidez, la rentabilidad, el flujo de caja y el ratio de rotación de activos.

En suma, las variables específicas que influyen en la capacidad de pago que se identifican en la literatura son el desempeño reciente de las ventas e inversiones, el tamaño de la firma, la composición de la deuda, el flujo de caja y los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, cubrimiento de intereses, liquidez y actividad.

En cuanto a los indicadores financieros más usados por los autores, estos son similares a los resultados del estudio de Gissel, Giacomimno y Akers (2007) sobre la literatura durante el periodo 1930-2007. Algunos de estos son: utilidades/activos, activos corrientes/pasivos corrientes, capital de trabajo/activos, utilidades retenidas/activos, EBIT/activos, ventas/activos, deuda/activos, flujo de caja/deudas, entre otros.

Estudios sistémicos

Las variables cuantitativas sistémicas se caracterizan por ser aquellos indicadores macroeconómicos que por su naturaleza impactan en el rendimiento de todas las firmas y por ende, permiten predecir un evento de default de una compañía. En la crisis financiera del 2008 se evidenció esta relación al aumentar el número de compañías en bancarrota en 54% en Estados Unidos, 118% en España y 56% en el Reino Unido (Korol, 2013). Varios estudios han analizado qué variables sistémicas determinan el riesgo de incumplimiento de las firmas, dentro de los cuales están:

Aver (2002) en un estudio realizado en Eslovenia durante 1985-1997 concluyó que el riesgo crediticio estaba determinado por factores macroeconómicos como el desempleo, tasa de interés de largo y corto plazo y por último, el índice bursátil del país. Por otra parte, el autor encontró que los cambios en las políticas económicas, y las metas del partido político a cargo, influyen en el riesgo de crédito.

Koopman y Lucas (2003) al realizar un estudio en Estados Unidos durante el periodo 1933-1997 encontró que hay una relación negativa entre el PIB y el número de negocios que quiebran. De igual manera, Simons y Rolwes (2009) al realizar un estudio de las firmas holandesas durante el periodo 1983-2006 encontraron que hay una relación entre la probabilidad de default y variables macroeconómicas, como el crecimiento económico (PIB), la tasa de interés, el precio del petróleo y la tasa de cambio.

Castro (2013) en un estudio de Grecia, Irlanda, Portugal, España e Italia (GIPSI) durante el periodo 1997-2011 llegó a la conclusión de que el riesgo de impago incrementa cuando aumentan el PIB, desempleo, tasas de interés y los precios de las acciones.

En resumen, estos estudios buscan comprobar la relación negativa entre la probabilidad de default y los ciclos económicos (Bruche & González-Aguado, 2008; Saavedra & Saavedra, 2010). Al hacerlo han encontrado que hay varios factores sistémicos que influyen en la probabilidad de impago, tales como el crecimiento económico, la inflación, la tasa de desempleo, las tasas de interés, el déficit fiscal, las tasas de cambio, índice bursátil del país, los índices de productividad, el precio del petróleo y la masa monetaria. Por otra parte, se encontraron factores cualitativos como los cambios en las políticas económicas, cambios políticos y las metas del partido político a cargo, influyen en el riesgo de crédito.

Estudios mixtos

Los estudios anteriormente citados otorgan un panorama de las variables que pueden llegar a influir en la capacidad de cumplimiento de las deudas de las empresas y aunque difieren en sus resultados acerca de las variables (sistémicas y específicas), algunos llegan a la conclusión de que son más relevantes las específicas (Altman, 1968; González-Aguado & Moral-Benito, 2013). Mientras otros consideran solamente las variables macroeconomías (Aver, 2002; Castro, 2013).

No obstante, un modelo predictor del riesgo de crédito sería más preciso si se tienen en cuenta ambos tipos de variables, sistémicas y específicas (Bonfim, 2009; Carling, Jesper & Roszbach, 2006). Entre los autores que han evidenciado la importancia de la integración de ambos tipos de variables en la evaluación de la capacidad de impago de las firmas.

Así mismo, Altman (2005) desarrolló un modelo predictor de quiebra para mercados emergentes (EMS) el cual se basa en el modelo de Z-Score pero simplificado, que toma en cuenta cuatro variables contables: capital de trabajo (KT) / activos, utilidades retenidas / activos, ventas/activos, y patrimonio/deudas. No obstante, Altman y Hotchkiss (2006) explican que se hacen tres ajustes al modelo dado la diferencia entre el riesgo de Estados Unidos y el de un país emergente: primero, se realiza un ajuste por la vulnerabilidad de la devaluación cambiaria tomando en cuenta los ingresos en moneda extranjera y sus gastos en intereses con instituciones extranjeras; segundo, se hace una homologación de la seguridad del sector en Estados Unidos con la del país emergente estudiado, tomando en cuenta también factores del país. Por último, se hace un ajuste de la posición competitiva del país en términos de tamaño.

Buehler, Kaiser y Jaeger (2005) en una investigación realizada en Suiza durante el periodo 1994-2000 identificaron que factores específicos como la edad de una compañía y el tamaño, y factores sistémicos como el crecimiento económico y la orientación exportadora son factores que influyen en la probabilidad de bancarrota de una firma.

Mongrut et al (2011) al realizar un estudio en Perú durante el periodo 1995-2007 encontró que las variables determinantes del impago de las obligaciones de las empresas son el PIB, la inflación, los episodios de crisis financieras, el retorno sobre activos (ROA) y el coeficiente de insolvencia. De igual manera, Bruneau, Bandt y Amri (2012) al realizar un estudio en Francia donde toma datos de 259. 890 firmas durante el periodo 1990-2006 identificó que factores tanto macroeconómicos

como contables afectan a la firma, por ejemplo, rentabilidad, el endeudamiento, la liquidez, el cubrimiento de intereses, el tamaño, los incidentes de impago de impuestos, la inflación, la tasa de interés y la tasa de cambio.

En resumen, los estudios mixtos que buscan mejorar la precisión de los modelos de predicción de impago de las deudas se encuentran factores adicionales a los propuestos por los estudios sistémicos y específicos. Algunas de estas variables son: edad de la firma, cobertura de intereses en moneda extranjera, competitividad a nivel país, orientación exportadora, incidentes de no pago e impagos de impuestos.

Literatura sobre Colombia

Los trabajos realizados sobre el riesgo crediticio de las firmas en Colombia se dividen entre aquellos que toman en cuenta solo variables específicas y aquellos que combinan tanto las variables las sistémicas como las específicas.

Estudios específicos

Así mismo, Gómez, Orozco y Zamudio (2006) realizó un estudio con un contenido de información trimestral desde 1998 hasta 2006 y tomó como base las 2.000 firmas con mayor nivel de endeudamiento con las entidades bancarias de las que se escogieron 989 para un análisis que arrojó que el nivel de la deuda, el tamaño y la rentabilidad son determinantes de la capacidad de pago de las organizaciones. Adicionalmente, encontró que entre más tiempo dure la empresa pagando sus deudas cumplidamente es menos probable que caiga en default, es decir, el historial de pago es una variable importante a tomar en cuenta.

Por otro lado, Zamudio (2007) caracterizó el endeudamiento de las compañías durante el periodo 1998-2005 y halló que la capacidad de pago está relacionado con indicadores de liquidez, características de los créditos como el plazo, el tipo de garantía y el número de relaciones crediticias que tiene la industria. En particular, concluyó que empresas más liquidas y relacionadas con más entidades tiene menores probabilidades de default, mientras créditos con garantía idónea y mayores plazos tienen mayor probabilidad de default.

Posteriormente, Sepúlveda, Reina y Gutiérrez (2012) realizaron un trabajo para estimar el riesgo de crédito en las organizaciones pertenecientes al sector real a través del análisis de 2.430 entidades en el periodo 2002-2008 y concluyó que los indicadores que explican en mayor parte el riesgo de quiebra son la relación flujo de caja operativo (FCO) /deuda, la cobertura de intereses, el pertenecer al sector transporte, manufacturero o construcción.

En suma, los estudios realizados en Colombia con un enfoque en las variables específicas identificó variables como: la rentabilidad, liquidez, endeudamiento, tamaño, duración, número de relaciones crediticias con la industria, cobertura de intereses y la relación FCO/deuda.

Estudios mixtos

Estudios realizados por Arango, Zamudio y Orozco (2005), Laverde (2008), Gutiérrez (2010) y González (2010) complementaron los estudios realizados en años anteriores al agregar un conjunto de variables macroeconómicas.

Arango et al (2005) desarrolló un análisis de 8. 481 compañías colombianas durante el periodo 1995-2004 en el cual concluyó que la probabilidad de quiebra está afectada por la rentabilidad, el tamaño, el endeudamiento, el crecimiento económico (PIB) y el hecho de que la firma posean capital extranjero. Por último, los autores identifican que los sectores con menor probabilidad de bancarrota son transporte, comunicaciones y servicios; y al contrario, los de mayor probabilidad son el sector construcción y de minería.

Laverde (2008) al hacer un estudio para construir un indicador de la probabilidad de quiebra del sector corporativo a través del uso de la información financiera de 134 compañías elegidas por su tamaño y capacidad de endeudamiento, llegó a la conclusión de que la fragilidad de las firmas entre el periodo 1996-2005 está relacionada con el grado de endeudamiento y liquidez. Adicionalmente, los resultados también concluyen que las condiciones macroeconómicas influyen en el comportamiento de las empresas, así como el hecho de pertenecer a los sectores más vulnerables: construcción, comercio, manufactura y servicios.

González (2010) realizó un estudio con un contenido de información trimestral del periodo 1998-2007 del total de créditos del sector corporativo colombiano en el que identificó que tanto factores específicos como sistémicos afectan a las compañías. Concluyó que entre el primer grupo se encontraban la liquidez, endeudamiento y la rentabilidad, mientras en el segundo estaban la evolución del PIB, la tasa de desempleo y la inflación. Por otra parte, el autor identifica que el sector agricultura es el más riesgoso de los sectores productivos de la economía colombiana.

Por otra parte, Gutiérrez (2010) al realizar un estudio de la relación de los determinantes de la probabilidad de default de los créditos comerciales y los factores macroeconómicos entre los años 1998-2007 encontró que la rentabilidad, la liquidez, el grado de endeudamiento y el tamaño son los principales determinantes del cumplimiento de las empresas. Así mismo, identificó que la actividad económica (PIB), el nivel de precios (IPC) y la tasa de interés tienen una relación con la probabilidad de impago. Por último, el autor encontró que en cuanto a los sectores económicos, hay evidencia de que una empresa del sector de la agricultura tiene mayor probabilidad de incumplir sus deudas respecto a los demás sectores.

Como conclusión de los estudios realizados en Colombia, se encuentra que a nivel de variables microeconómicas las que mayor importancia tienen son la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, tener una matriz extranjera y el tamaño de la empresa. Así mismo, con respecto a las variables macroeconómicas se encuentra que el crecimiento económico, el desempleo, el nivel de precios y la tasa de interés influyen en el riesgo crediticio de las organizaciones. Por otro lado, los autores al usar una variable sectorial identificaron que los sectores de mayor riesgo son: agricultura (González, 2010; Gutiérrez, 2010), construcción (Arango et al., 2005; Laverde, 2008), minería (Arango et al., 2005), comercio, manufactura y servicios (Laverde, 2008). Lo anterior muestra que no hay certeza acerca del sector de mayor vulnerabilidad dado a la divergencia que existe entre los autores.

Variables cualitativas

La integración de factores cualitativos en los modelos de predicción de default mejora su desempeño y efectividad (Bachetti & Sierra, 2003; Godbillon-Camus & Godlewski, 2005; Yildirak & Suer, 2013). Por ende, es necesario investigar en la literatura qué factores cualitativos pueden llegar afectar la probabilidad de incumplimiento de las empresas. A continuación se muestran algunos de estos trabajos:

Yildirak y Suer (2013) al estudiar las firmas turcas durante el periodo 2001 - 2005 encontraron diferentes variables cualitativas, tales como los hábitos de pago, la reputación de la firma y sus accionistas, condiciones de demanda de los productos y la situación de la casa matriz. Por otra parte, Altman y Hotchkiss (2006) explican que sin ninguna duda la causa más común para la insolvencia o bancarrota de una firma es la incompetencia de los gerentes, por esto es importante evaluar su calidad. Así mismo, los autores explican que hay varias razones que también contribuyen a esto, por ejemplo, la competencia internacional y la desregularización.

Así mismo, Altman, Sabato y Wilson (2009) proponen variables cualitativas como el sector, el número de días que se tarde en presentar sus informes financieros y la condición de que los estados financieros estén auditados. Además, autores como Corneé (2014), Godbillon-Camus y Godlewski (2005) y Saunders y Millon (2008) explican que la reputación de una firma, construida a través una relación longeva donde el acreedor no ha incumplido, reduce la probabilidad de que firmas no cumplan sus obligaciones. Este último factor influye en la calidad de la relación entre el prestamista-acreedor, la cual influye en la probabilidad de default de las firmas (Jiménez & Saurina, 2003).

Chang, Yan y Chou (2013) demuestra que existe una relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la probabilidad de impago de una compañía, demostrando que compañías con una buena RSC tienen una baja probabilidad de incumplimiento tanto a largo como a corto plazo. Además, Bechetti y Sierra (2003) demuestran factores como la participación de mercado, la fortaleza y proximidad de los competidores son variables cualitativas que afectan la probabilidad de bancarrota de las firmas.

Por otra parte, Balcaen y Ooghe (2006) encontraron que los indicadores cualitativos son más efectivos para estudiar empresas pequeñas dado que sus informes financieros son menos confiables. De esta manera, encontraron variables como la calidad de los empleados, la experiencia de la gerencia, la edad de los gerentes, la concentración de los clientes y concentración de proveedores.

Para resumir, algunas de las variables cualitativas que se deben evaluar para evaluar la probabilidad de default de una firma son calidad de la gerencia, sus hábitos de pago, la reputación de la firma y sus accionistas, condiciones de demanda de los productos, calidad de relación con el prestamista, la competencia internacional, la desregularización, el cumplimiento a tiempo de la entrega de los informes financieros, el hecho de que sus estados financieros estén auditados, la responsabilidad social corporativa, participación de mercado, fortaleza de la competencia, la proximidad de los competidores, concentración de clientes/proveedores, edad de los gerentes y experiencia de los gerentes.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta un resumen de las variables que se identifican como determinantes de la probabilidad de incumplimiento de las firmas.

Variables cuantitativas				Variables cualitativas
Variables específicas		Variables sistémicas		
Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Hábitos de pago
Indicadores de liquidez	Indicadores de liquidez	Desempleo	Desempleo	Reputación de la firma
Indicadores de rentabilidad	Indicadores de rentabilidad	Tasa de interés	Tasa de interés	Reputación de los accionistas
Indicadores de solvencia	Indicadores de endeudamiento	Crecimiento económico (PIB).	Crecimiento económico (PIB).	Demanda de los productos
Indicadores de actividad	Tamaño de la compañía	Precio del petróleo	Inflación	Situación de la casa matriz
Rentabilidad acumulada	Duración sin default	Tasa de cambio		Calidad gerencial (experiencia y edad).
Desempeño reciente de ventas	Plazo de los créditos	Índice bursátil del país		Competencia internacional
Desempeño reciente de inversiones	Tipo de garantía	Orientación exportadora		Desregularización
Composición de la deuda	Cantidad de relaciones con bancos	Inflación		Retraso en informes financieros
Tamaño de la compañía	Cobertura de intereses			Informes auditados
Flujo de caja	Participación de capital extranjero			Calidad de la relación prestamista-acreedor
Edad				Responsabilidad social
Cubrimiento de intereses				Participación de mercado
Incidentes de impago				Fortaleza de la competencia
Impago de impuestos				Proximidad de los competidores
				Concentración de clientes/proveedores

Tabla 1. Variables determinantes de la probabilidad de incumplimiento. Fuente: Elaboración propia

Conclusión

El riesgo de incumplimiento es un tema importante en las finanzas dado que la bancarrota de una empresa generaría pérdidas tanto a los acreedores como a los inversionistas (Chang et al., 2013). La bancarrota no es un evento inesperado, ocurre como resultado de una serie de eventos y es de gran importancia detectar estas señales para que la gerencia tome medidas correctivas (Bansal & Babu, 2017). No obstante, existe una enorme cantidad de literatura que busca entender cuáles

son los determinantes del default corporativo y no existe un consenso (González-Aguado & Moral-Benito, 2013).

El presente documento identifica que hay dos tipos de variables que afectan a la organización, esta son cuantitativas y cualitativas. Para comenzar, entre los estudios que evalúan las variables cuantitativas existen dos corrientes: a). las sistémicas donde se evalúa la relación de la insolvencia de las firmas con los elementos macroeconómicos, y b). las variables específicas donde se miran las características de la empresa que determinan la probabilidad de impago de las organizaciones. Por otra parte, se encuentran una serie de estudios que demuestran que los modelos de predicción de quiebra son más eficaces al incluir ambos tipos de variables. En cuanto a las variables cualitativas, estas son subjetivas y depende de la evaluación que desarrolle el analista, no obstante, su uso también incrementa el poder predictivo de los modelos de evaluación de riesgo crediticio.

Esta división de las variables muestra la evolución del campo de riesgo de crédito, ejemplificada con los estudios de Altman. En un principio solo se evaluaron variables contables con muestras pequeñas, por ejemplo, Altman (1968). En segundo lugar, se desarrollaron estudios que involucraban las variables macroeconómicas en la evaluación de la probabilidad de default, por ejemplo, Altman (2005). Por último, se han involucrado las variables cualitativas como lo refleja Altman y Hotchkiss (2006) y Altman, Sabato y Wilson (2009). Esto demuestra que el campo el campo de estudio de riesgo crediticio empresarial está en constante desarrollo y continuamente se va adaptando a la realidad de las organizaciones.

Por otra parte, los estudios del campo de riesgo de crédito en Colombia a diferencia de los estudios internacionales no tuvieron una división entre investigaciones netamente sistémicas y específicas, en realidad, se encontró que existen investigaciones netamente específicas y mixtas, donde se superaron las limitaciones de los modelos específicos al estudiar el comportamiento de la probabilidad de impago de las firmas con relación a variables macroeconómicas y sectoriales. Además, el presente artículo demuestra que hay una divergencia entre los estudios desarrollados en Colombia en cuanto a la relación del incumplimiento de las deudas con el sector al que pertenecen las organizaciones, es decir, en la definición de cuáles son los sectores más susceptibles a incurrir en default.

Como se demuestra en los resultados, hay múltiples variables que se deben evaluar a la hora de estudiar el riesgo crediticio de una organización y es difícil desarrollar un modelo que evalúe tal cantidad de variables, no obstante, cada entidad debe establecer que factores tienen mayor importancia en su entorno (país o sector) y en el tipo de compañía que está estudiando.

Por último, es importante resaltar que la mayoría de trabajos expuestos en esta revisión tienen un enfoque estadístico el que en pocas ocasiones llegan a explicar cuál es la relación real entre las variables identificadas y la probabilidad de default, es decir, muchos de estos estudios se quedan simplemente en la identificación estadística de una relación entre las variables pero no realizan una descripción de la relación y los canales de transmisión. En relación con la utilización de las variables anteriores, específicamente con las obtenidas con base en los estados financieros, también hay que indicar que existe alguna posición crítica hacia la realidad de dichos indicadores financieros (ver Juárez, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f).

Referencias bibliográficas

- Altman, E (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4), 589-609.
- Altman, E (2005). An emerging market credit scoring system for corporate bonds. *Emerging Markets Review*, 6, 311-323.
- Altman, E., & Hotchkiss, E (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy* (3rd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons. Inc.
- Altman, E., Sabato, G., & Wilson, N (2009). The value of quantitative information in SME risk management. *Journal of Financial Services Research*, 40 (2), 15-55.
- Alvarez-Vazquez, E., Castro, J. R., Perez-Akaki, PÁG., Limonchi, PÁG. H., & Lagunes, M. A (2014). Strategic and Financial Risk Model for Small and Medium Enterprises. *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 2212 (1), 922-926.
- Arango, J. PÁG., Zamudio, N., & Orozco, I (2005). Riesgo de crédito: un análisis desde las firmas. *Temas de Estabilidad Financiera*, 13, 79-87.
- Aver, B (2002). An empirical analysis of credit risk factors of the Slovenian banking system. *Managing Global Transitions*, 6 (3), 317-334.
- Balcaen, S., & Ooghe, H (2006). 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *British Accounting Review*, 38, 63-93.
- Bansal, R., & Babu, H (2017). Financial Distress Prediction of Indian Companies: Future Perspectives. *International Journal of Economic Research*, 14 (4), 173-181.
- Bartual, C., García, F., Guijarro, F., & Moya, I (2013). Default Prediction of Spanish Companies: A logistic analysis. *Intellectual Economics*, 7 (3), 333-343.
- Beaver, W (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111.
- Bechetti, L., & Sierra, J (2003). Bankruptcy risk and productive efficiency in manufacturing firms. *Journal of Banking & Finance*, 27 (11), 2099-2120.
- Bonfim, D (2009). Credit risk drivers: Evaluating the contribution of firm level information and of macroeconomic dynamics. *Journal of Banking & Finance*, 33 (2), 281-299.
- Bruche, M., & González-Aguado, C (2008). Recovery Rates, Default Probabilities and the Credit Cycle. *Journal of Banking & Finance*, 34 (4), 754-764.
- Bruneau, C., Bandt, O., & Amri, W (2012). Macroeconomic Fluctuations and Corporate Financial Fragility. *Journal of Financial Stability*, 8 (4), 219-235.
- Buehler, S., Kaiser, C., & Jaeger, F (2006). Merge or Fail? The Determinants of Mergers and Bankruptcies in Switzerland, 1995-2000. *Economics Letters*, 90 (1), 88-95.
- Carling, K., Jacobson, T., Lindé, J., & Roszbach, K (2007). Corporate credit risk modeling and the macroeconomy. *Journal of Banking & Finance*, 31 (3), 845-68.

- Castro, V (2013). Macroeconomic Determinants of the Credit Risk in the Banking System: The Case of the GIPSI. *Economic Modelling*, 31, 672-683.
- Cepeda, A. Y., Martínez, G. PÁG., & Roa, J. J (2009). Elementos conceptuales para la gestión de riesgos financieros. En V. Roa, J. J (Ed.), *Gestión de riesgos financieros en el mercado de materias primas agrícolas: una aproximación teórico práctica* (ppág. 7-54). Bogotá, Colombia: Bolsa Nacional Agropecuaria – Fedearroz.
- Chang, T., Yan, Y., & Chou, L (2013). Is default probability associated with corporate social responsibility? *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 20 (4), 457-472.
- Córdoba, M (2012). *Gestión financiera*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Corneé, S (2014). Soft Information and Default Prediction in Cooperative and Social Banks. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity Special Issue on Cooperative Banks*, 3 (1), 89-109.
- Elahi E (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15 (2), 117-131.
- Gissel, J., Giacomino, D., & Akers, M (2007). A Review of Bankruptcy Prediction Studies: 1930-Present. *Journal of financial education*, 33, 262-298.
- Godbillon-Camus, B., & Godlewski, C (2005). Credit risk management in banks: Hard information, soft Information and manipulation. MPRA Paper No. 1874. Obtenido el 20 de mayo de 2017, de <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/1873/>
- Gómez, E. J., Orozco, I. PÁG., & Zamudio, N. E (2006). Análisis de la probabilidad de incumplimiento de los mayores deudores privados del sistema financiero colombiano. *Temas de Estabilidad Financiera*, 19, 93-102.
- González, A (2010). Determinantes del riesgo de crédito comercial en Colombia. *Temas de Estabilidad Financiera*, 45, 1-34.
- González-Aguado, C., & Moral-Benito, E (2013). Determinants of corporate default: a BMA approach. *Applied Economics Letters*, 20 (6), 511-514.
- Goss, A., & Gordon S. R (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance*, 35 (7), 1794-1810.
- Gutiérrez, R (2010). Un análisis de riesgo de crédito de las empresas del sector real y sus determinantes. *Temas de Estabilidad Financiera*, 46, 1-38.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D. F.: McGrawHill.
- Hillegeist, S. A., Keating, E. K., Cram, D. PÁG., & Lundstedt, K. G (2004). Assessing the probability of bankruptcy. *Review of Accounting Studies*, 9 (1), 5-34.
- Jiménez, G., & Saurina, G (2003). Collateral, Type of Lender and Relationship Banking as Determinants of Credit Risk. *Journal of Banking & Finance*, 28 (9), 2191-2212.

- Juárez, F (2009). Algunas especificaciones para artículos de revisión. *Journal of Psychological Research*, 2 (1), 4.
- Juárez, F (2016a). The Dual Aspects of Accounting Transaction and the Assets-Claims on Assets Equality in Axiomatic Theory. *International Journal of Mathematical and Computational Methods*, 1,128-134.
- Juárez, F (2016b). The Dual Aspect of Accounting Transaction and the Assets-Claims on Assets Equivalence. *International Journal of Economics and Management Systems*, 1,39-43.
- Juárez, F (2016c). The Dual Aspects of Accounting Transactions and Asset Value Change in the Accounting Equation. *International Journal of Economics and Management Systems*, 1,44-48.
- Juárez, F (2016d). Assets Value Change in the Accounting Equation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 13,384-392.
- Juárez, F (2016e). The Balance Sheet and the Assets-Claims on Assets Relationship in the Axiomatic Method. *WSEAS Transactions on Mathematics*, 15,420-430.
- Juárez, F (2016f). The Assets-Claims on Assets Equivalence in the Axiomatic Method. *WSEAS Transactions on Mathematics*, 15,431-440.
- Koopman, S. J., & Lucas, A (2003). Business and Default Cycles for Credit Risk. *Journal of Applied Econometrics*, 20 (2), 311-323.
- Korol, T (2013). Early warning models against bankruptcy risk for Central European and Latin American enterprises. *Economic Modelling*, 31,22-30.
- Lara, L. F (2005). *Medición y Control de Riesgo Financiero* (3ª ed.). México D. F., México: Editorial Limusa.
- Laverde, R (2008). Análisis de vulnerabilidad empresarial y sus efectos sobre la vulnerabilidad bancaria en Colombia: una aplicación del enfoque de hoja de balances. *Revista CIFE*, 13,80–105.
- Liou, D., & Smith, M (2007). Macroeconomic Variables in the Identification of Financial Distress. *Journal of Accounting, Business & Management*, 14,17-31.
- Mongrut, S., Fuenzalida, D., Alberti, F. I., & Akamine, M (2011). Determinantes de la insolvencia en el Perú. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47,126-139.
- Mulrow, C. D (1987). The medical review article: state of the science. *Annals of Internal Medicine*, 106 (3), 485-488.
- Otineo, S., Nyagol, M., & Onditi, A (2016). Relationship between credit risk management and financial performance: empirical evidence from microfinance banks in Kenya. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7 (6), 115-142.
- Oxman, A. D., & Guyatt, G. H (1993). Guía para la lectura de artículos de revisión. *Bolletín of Sanit Panamerican*, 114 (5), 446-458.
- Ridley, D (2012). The literature review. En K. Metzler (Ed.), *A Step-by-Step Guide for Students* (ppág. 34-36). Los Angeles, CA: SAGE.

- Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 23 (40), 295-319.
- Salehi, M., & Abedini, B (2009). Financial Distress Prediction in Emerging Market: Empirical Evidences from Iran. *Business Intelligence Journal*, 2 (2), 388-409.
- Saunders, A., & Millon, G (2008). *Financial Institutions management: a risk management approach* (6th Ed.). New York: McGrawHill.
- Sepúlveda, C., Reina, W., & Gutiérrez, J. C (2012). Estimación del riesgo de crédito en empresas del sector real en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28 (124), 169-190.
- Simons, D., & Rolwes, F (2009). Macroeconomic default modelling and stress testing. *International Journal of Central Banking*, 5 (3), 177–204.
- Trujillo, M. A., Guzmán, D., Cubillos, L. F., & Becerra, G. E (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Ugurlu, M., & Aksoy, H (2006). Prediction of corporate financial distress in an emerging market: the case of Turkey. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (4), 277-295.
- Volk, M (2012). Estimating probability of default and comparing it to credit rating classification by banks. *Economic and Business Review*, 14 (4), 299-320.
- Xuan, V (2015). Using Accounting Ratios in Predicting Financial Distress: An Empirical Investigation in the Vietnam Stock Market. *Journal of Economics and Development*, 17 (1), 41-49.
- Yildirak, K., & Suer, O (2013). Qualitative Determinants and Credit-Default Risk: Evidence from Turkey. *Actual Problems of Economics*, 7 (145), 333-344.
- Zamudio, N. E (2007). Determinantes de la Probabilidad de incumplimiento de las Empresas Colombianas. *Borradores de Economía*, 466,1-57.

Natalia Carolina Ospino Nuñez / Natalia María Cortazar Rodríguez /

Director: *Fernando Juárez Acosta*

Resumen

El siguiente documento hace una revisión a diferentes conceptos como lo son el marketing social, el marketing comunitario, el valor compartido, eco emprendimiento y estrategias comunitarias, con el fin de revisar su relación con el modelo de negocio de empresa B, planteado y respaldado por B Lab y sus aliados. Se concluyó que existen relaciones entre los conceptos y estos ayudan a la construcción del modelo de negocio mencionado, sin embargo se establece que las Empresas B son un modelo relevante actualmente que además tiene como resultado una certificación mientras que los demás son conceptos y herramientas usados por el mercadeo y las compañías.

Palabras clave

Marketing social, Corporaciones B, marketing comunitario, valor compartido, modelo de negocio sostenible.

Abstract

The following document does a review within different concepts such as social marketing, communitarian marketing, shared value, eco entrepreneurship and communitarian strategies. The main objective in this research was to make a comparison between the mentioned concepts with the B Corps model, which is lead by E Lab and the associated organizations. During the research was concluded that the concepts are part of the construction of this model and are related in the way all of them look for a benefit result for the society, but B corps establish a complete model and certifications, while the others are tools and concepts used by marketing and the organizations.

Key words

Social marketing, B corps, communitarian marketing, shared value, sustainable business model.

Introducción

Las organizaciones han tenido una gran influencia sobre las dinámicas sociales y medio ambientales en diferentes medidas y maneras sobre su entorno; estas no solo han sido consideradas como un participante más en el desarrollo económico, sino que sus acciones han modificado y afectado en gran parte las dinámicas humanas. Esta relación empresa-entorno ha sido objeto de estudio por muchos investigadores, académicos y empresarios. Las compañías son consideradas por muchos como las responsables de problemáticas sociales y medio ambientales a los que se enfrenta la sociedad, y por consiguiente se les señala muchas veces de ser entidades no sostenibles (Schaltegger & Wagner, 2011).

Por otro lado, han surgido fenómenos muy importantes, uno de estos es el *networking*, la creciente red de comunicaciones y encuentros de personas de diferentes etnias, religiones, antecedentes culturales, entre otras cosas lo cual se ha promovido por los fenómenos migratorios, las tecnologías de información y comunicación (Escobar, Gutiérrez, & Gutiérrez, 2011); con estos factores la sociedad se ha venido interesando cada vez más en la forma en que las organizaciones están actuando, de esta manera, le exige a las empresas que además de suplir las necesidades del mercado con productos y servicios estas se conviertan en agentes que fomenten una cultura amigable con la sociedad, con el medio ambiente y en especial, que sean empresas sostenibles, que las actividades que desarrollen sean sostenibles y generen un efecto positivo en el entorno.

Los consumidores no son los únicos que están exigiendo este tipo de elementos dentro de una organización, las empresas se ha tenido que enfrentar, como mencionan Schaltegger & Wagner (2011), a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, quienes cada vez tienen un marco de control más riguroso frente a lo que concierne a las acciones de las empresas, por consiguiente la administración ha tenido que cumplir con requisitos legales y sociales más estrictos y al mismo tiempo estar más pendiente del impacto que tiene su actividad en el entorno en el que se encuentre. Con estas regulaciones, exigencias y tendencias las organizaciones han tenido que ceder y utilizar herramientas innovadoras, que generen cambios medulares en la organización como por ejemplo la modificación del modelo de negocio. Tanto empresas ya existentes, como empresas que están surgiendo buscando ser compañías que no solo suplan al mercado con productos y servicios que sean exitosos, sino que logren integrar en su ADN, el *core business* de la empresa, objetivos sociales y medioambientales (Schaltegger & Wagner, 2011). Se busca crear mejores empresas para sus consumidores, empleados, comunidades, *stakeholders* y para el medio ambiente, pero que al mismo tiempo sean empresas que generen utilidades, que crezcan y tengan una visión que les permita ser perdurables.

Este documento pretende explorar conceptos que han surgido en el transcurso de creación de organizaciones sostenibles, rentables y que generen valor en sus operaciones. Se realizará una exploración de conceptos a partir de distintas vertientes; la primera parte está dedicada a los conceptos que surgen bajo la lupa del desarrollo sostenible, el segundo acercamiento se hará por medio de conceptos y herramientas del mercadeo que se han desarrollado para crear relaciones

diferentes entre la empresa y su entorno, en el siguiente apartado se define el concepto de empresas B, su diferencia con las *Benefit Corporations* y cómo este concepto contiene elementos de las aproximaciones antes mencionadas, y por último, se expone de manera breve la situación de estas empresas en Colombia.

Metodología

Este texto es una revisión descriptiva de conceptos y autores que han desarrollado conocimiento relacionado con lo que hoy se conocen como empresas B, así como de los académicos y pioneros de este concepto. Para esta revisión bibliográfica se estudiaron fuentes primarias, el portal oficial de B Lab y Sistema B, datos de expertos y académicos que han estudiado temas de sostenibilidad en el mercadeo y en la empresa, y finalmente el concepto de empresas B. Se comenzó por investigar conceptos generales de sostenibilidad, posteriormente vertientes y conceptos dentro del mercadeo que incluyan prácticas que busquen ser incluyentes con la comunidad, que estén fundamentadas en prácticas ambiental y socialmente amigables y que al mismo tiempo busquen generar beneficios económicos, es decir desde un principio se excluyeron del estudio las organizaciones sin ánimo de lucro; posteriormente, se generaron conexiones entre estos conceptos y se buscó la relación que estos tienen con el concepto central de la revisión, las empresas B. Por último, se menciona en breve la forma en que las empresas B se están desarrollando en Colombia.

Empresas sostenibles

La huella ambiental y social que le ha costado a la humanidad el desarrollo acelerado es uno de los problemas más grandes por resolver en el siglo XXI, sin lugar a duda el desarrollo de las empresas ha generado en el medio ambiente y la sociedad costos y daños irreversibles que si no se revisan y se transforman serán imposibles de controlar en un futuro, es por esto que varios actores del mundo empresarial, y académico se han cuestionado cual es la forma de producir y generar ganancias sin que su huella social y medio ambiental sea dañina; en su búsqueda han desarrollado estrategias, conceptos y sistemas que han ido transformando el modelo de empresa clásico con el fin de ser empresas sostenibles.

Ahora bien, es necesario entender qué es lo que se requiere para ser sostenible. El desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el cual la explotación de recursos, la dirección de las inversiones y la orientación que tiene el desarrollo tecnológico, así como el cambio institucional, confluyen en armonía y mejoran el potencial presente y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas es decir, satisfacer las necesidades que tiene la humanidad hoy, sin comprometer las del futuro (United Nations, 1987, pág. 43). La sostenibilidad en el emprendimiento busca atacar tres aspectos principales, lo medio ambiental, lo social y poder ser económicamente viable (McEwen, 2013). Esto se genera a partir de la transformación de empresas convencionales en empresas sostenibles o en emprendimientos sostenibles, dentro de estos modelos encontramos una serie de conceptos que han tenido protagonismo en esta transformación.

El concepto de sostenibilidad ha sido aplicado en las instituciones ya sea por obligaciones legales o por iniciativa de la corporación, para esto se han utilizado varias herramientas, una de estas es la responsabilidad social empresarial (RSE), no sería atrevido decir que esta es la herramienta más

utilizada, más referenciada y más famosa entre las que buscan que las empresas contribuyan en algo con la comunidad, especialmente en donaciones de dinero, desde que se ha implementado el concepto en las empresas.

Sin embargo, la RSE parece haber ampliado las exigencias del mercado y el impacto que quieren tener las organizaciones y es en ese punto en donde han comenzado a aparecer una serie de conceptos. Uno de ellos es el emprendimiento sostenible, el eco emprendimiento; es la combinación de la palabra ecología con la palabra emprendimiento, lo que implica la creación de una empresa innovadora que ofrezca productos y servicios amigables con el medio ambiente (McEwen, 2013) y se está de acuerdo que es un emprendimiento que busca preservar el medio ambiente, existen varias aproximaciones y formas de entenderlo, por ejemplo Volery (2002), menciona que este concepto es la responsabilidad ambiental en el emprendimiento, mientras que para Issak, (2003) es una forma de negocio, el cual está comprometido con la sostenibilidad; al mismo tiempo que sus dirigentes, quienes han entrado en este mercado amigable con el medio ambiente, no solo para tener utilidades sino porque tienen valores ambientalistas (Schaltegger, 2005) y que además se diferencia del emprendimiento social, el cual solo se orienta en mejorar el bienestar social (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

Este tipo de emprendimiento no deja de lado la viabilidad económica del proyecto, y es por esto que sustenta que es posible promover el crecimiento económico al darle prevalencia al cuidado medio ambiental, no es necesario cambiar el desarrollo económico de la empresa por tener una empresa amigable con el ambiente (Tillery & Young, 2009) ya que un crecimiento económico sostenible no depende únicamente del crecimiento cuantitativo sino de los aspectos ambientales y del desarrollo sostenible. El eco emprendimiento es una ventaja competitiva a futuro, tanto para compañías como para países pues el mercado se va a fijar más en estos aspectos (Klimova & Zitek, 2011).

Durante los últimos años, la concepción del marketing ha venido evolucionando dándole satisfacción a los cada día más exigentes requisitos de sus *stakeholders* (Kotler & Keller, 2012; pág. 5), especialmente aquellos que reclaman de las organizaciones el desarrollo de la sostenibilidad, generando de esta manera esfuerzos en la gestión directiva, cuyos resultados se enmarcan en cinco herramientas esenciales como lo son el marketing social, el marketing comunitario, el valor compartido, las empresas B y las llamadas estrategias comunitarias.

El concepto de *marketing social* emerge hacia el año 1969 como un modelo o sistema de gestión del marketing de bienes y servicios, que brinda la guía u orientación a las organizaciones de todos los sectores hacia la implementación de un cambio en sus políticas, cultura, direccionamiento estratégico en beneficio de la comunidad (Grande, 2008, pág. 137). De ahí surge la necesidad de responder al porqué del mercadeo social, a cuál ha sido la razón de su existencia, hallándose tal respuesta en la existencia de problemáticas de índole social, destacando en él situaciones mencionadas por Grande (2008, pág. 137) como ejemplo, se encuentra el alto consumo de sustancias psicoactivas, la violencia intrafamiliar, la violencia de género, los malos hábitos, entre otros aspectos.

Para Kottler y Keller (2012, pág. 24), el marketing social, busca el apoyo de actividades empresariales con el propósito de desarrollar un cambio en la conducta de los consumidores; no obstante, para que el proceso de marketing se realice con eficacia, este debe estar ligado a la cultura organizacional, especialmente, a la política de responsabilidad social empresarial. Sin embargo,

el marketing social tiene como principal enfoque el construir, implementar y hacer evaluar todos aquellos planes y programas orientados a promover la aceptación de ideas de carácter social a través de elementos o aspectos esenciales como la planificación de los productos o servicios, el precio, la distribución e investigación de mercados y/o la comunicación (Pérez, 2004); no obstante, el marketing social es una de las etapas del Marketing (Monteferrer, 2013, pág. 26), en la cual las organizaciones centran su atención además del consumidor en la sociedad en términos generales, desarrollando investigaciones enfocadas a las necesidades y/o requerimientos tanto de clientes o consumidores, competencia, proveedores, talento humano como de la comunidad, procurando por alcanzar una relación sostenible con este grupo.

Zambrana (2012; pág. 8), define el marketing social como la herramienta utilizada por los empresarios a fin de generar conductas sociales que favorezcan a las organizaciones empresariales; en este sentido, clasifica la modificación de dichas conductas o comportamientos en cuatro momentos, así que adaptando el modelo propuesto por Alan Andreasen en 1995, propone las siguientes fases: 1). Preconsideración: informa y concientiza al talento humano acerca del comportamiento que se impulsa a través del marketing social; 2). Consideración: trabaja en el marco de las creencias de los individuos; 3). Acción: depende del proceso de toma de decisiones que se realice en torno al logro de la “gratificación personal”; y 4). Mantenimiento: tiene como finalidad que la persona permanezca en el tiempo con el nuevo comportamiento adoptado, para ello se debe brindar apoyo constante (Zambrana, 2012; pág. 9).

Al igual que se busca generar cambios en la conducta del ser humano, a través del marketing social se procura por la conservación del medio ambiente, especialmente, a través de programas de sensibilización a la sociedad en temas como el manejo de residuos sólidos, prevención de riesgos de incendios forestales, deforestación, reducción del cambio climático, manejo y cuidado del recurso hidrobiológico, entre otros aspectos (Grande, 2008, pág. 139).

Con fundamento en lo anteriormente descrito, Zambrana (2012, pág. 10) reconoce la necesidad de lograr el cambio en el comportamiento de los clientes o consumidores desde los programas de marketing social adoptados por las empresas, para ello describe los tres enfoques cambio desarrollados por Antonio Leal, definiéndolos así, a). Enfoque educativo, tiene como propósito buscar el cambio de actitud desde un mensaje diseñado para que el receptor conozca y adopte una actitud distinta al enfrentarse a una situación específica, b). Enfoque persuasivo, su finalidad es identificar las causas que motivan al individuo a dejar a un lado sus creencias y, convencerlo de aceptar el cambio de conducta y/o pensamiento; y c). Enfoque de la modificación del comportamiento, busca que el marketing sea orientado a clientes o consumidores seleccionados, o hacia personas o mercados en aglomeraciones.

En este sentido, el marketing social o también conocido como marketing con causas sociales se convierte en un instrumento que se relaciona de diversas formas con la RSE (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Lima, 2012), ya que, opera como una manera de manifestar el compromiso de las organizaciones responsables frente a la sociedad o las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades.

Un aspecto fundamental del marketing social se halla en sus actividades, las cuales, además de propender por brindar a las comunidades y/o sociedades respuesta o solución a sus problemáticas de carácter grupal, genera bienestar; por tal razón, al poseer un enfoque de marketing de

ideas, de causas sociales, se comercializa un producto con características de intangibilidad que genera satisfacción social, sin embargo, se observa en múltiples ocasiones, la necesidad de persuadir o disuadir a los clientes o usuarios (Páramo, 2016).

Otro concepto que ha generado un fuerte impacto recientemente es el marketing comunitario, también conocido como un pilar que permite a las comunidades dar inicio a la participación directa en los distintos programas empresariales o que se desarrollen en torno a la formación de imagen de marca de algunos pueblos; de los cuales, se logra el incremento de la exposición a su mercado o público a los mensajes o servicios clave, a través de tácticas como la realización de eventos, de organizaciones o asociaciones de tipo comunitario que promueva la participación de las personas (Centro de Control y Prevención de Enfermedades 2007, pág. 103).

Para Barrera y García (2009), el marketing comunitario constituye todo tipo de ofertas que surgen desde la comunidad y que dan cumplimiento a las necesidades e intereses de las distintas problemáticas que en ella se presentan y a través del mercadeo comunitario, las organizaciones empresariales estructuran y logran el apoyo de las comunidades para su beneficio, vinculándolos además como una especie de asociados de carácter comunitario, esencialmente, en la labor de informar a los clientes o usuarios, de manera directa, aumentando, de esta forma, el informe del número de personas a los cuales se les transmitió la información emitida por las empresas, la importancia del tema o mensaje emitido y la credibilidad que la población tenga de lo informado. Es un mercadeo en el que se busca una relación gana-gana.

En el escenario del mundo empresarial aún se observan organizaciones donde sus directivos todavía dirigen bajo la concepción de generación de valor desde el punto de vista financiero, especialmente, en el corto plazo, sin tener en cuenta las principales necesidades de los clientes, quienes son los que finalmente terminan influenciando el éxito de estas; por tanto, es indispensable que las empresas den inicio al liderazgo que les permita generar una relación eficiente sin embargo, estos autores plantean la existencia de la idea en estos empresarios de continuar actuando bajo el modelo de la responsabilidad social para darle respuesta a las necesidades a los problemas sociales (Porter y Kramer, 2011). En este sentido, surge el concepto de Valor Compartido, cuyo principio plantea la generación de valor económico de manera tal, que se pueda crear valor para la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

Forero (2016), plantea que el modelo de valor compartido para las organizaciones se ha presentado como una nueva estrategia para la generación de un mayor nivel de competitividad empresarial, como efecto al tratamiento de las necesidades de la población vulnerable, situación que le permite a la empresa ayudar a la comunidad donde se encuentra a mejorar sus condiciones de vida. De esta manera, las organizaciones empresariales cuentan con diversas maneras de crear valor compartido (Porter y Kramer, 2011), tal como la aplicación de la reingeniería a los productos a los mercados, mejoramiento de los productos pertenecientes a la cadena de valor en aspectos como la calidad, cantidad, costo y confiabilidad, los procesos de producción y sistemas de distribución (Forero, 2016). En este orden, el valor compartido, busca renovar el capitalismo, a partir de la relación recíproca dada entre los intereses de los sectores económicos y las necesidades, requerimientos y retos de las sociedades en el siglo XXI, generando además, nuevos procesos de innovación y riqueza durante las post-crisis (Ethic, 2012).

Por su parte las Estrategias Comunitarias, de acuerdo con Juárez y Chacón (2013), están orientadas en hacer énfasis en las tácticas que se requieren para dar inicio y mantener las relaciones que se generen entre los entes económicos y la comunidad ya que, el enfoque que las empresas le dan al mercadeo hacia la comunidad, le ayuda la gestión y apropiación del conocimiento, especialmente, de las habilidades y tipos o modelos de conducta y/o comportamiento de las personas (Juárez y Chacón, 2013).

Se observa entonces que todos estos conceptos y las diferentes vertientes que tienen buscan lograr un objetivo similar el cual se fundamenta en que la empresa genere bienestar en su entorno, el cual puede estar dirigido al medio ambiente, a la comunidad en la que se desenvuelve, a sus *stakeholders*, a sus empleados, o a sus clientes, sin dejar a un lado que es una organización que busca obtener beneficios económicos para ser sostenible, enmarcada en la cadena de ideas que genera el concepto de empresa B.

La empresa B, es un nuevo concepto de empresa, que combina la generación de utilidades con la solución a problemas sociales y ambientales, la cual surge como respuesta a los contextos de sostenibilidad, conllevando a las organizaciones a minimizar la priorización de la rentabilidad en el corto plazo orientándose a la creación de valor económico en el largo plazo, lo que les permite la creación de valor social (Estudio Becar Varela, 2015; Llorens, 2017). menciona que este concepto de empresa surgió a mediados de la década del 2000 en Estados Unidos con el propósito de crear beneficios al talento humano, el medio ambiente y la comunidad en general, entre los cuales, se identifica el valor compartido.

Resulta importante destacar que lo fundamental en las empresas B es el beneficio que genera le permite a las empresas ser más flexibles en la toma de decisiones que beneficie tanto a los accionistas como a las comunidades, sin sentir la presión de tener que realizar recortes en los programas que puedan perjudicar las utilidades como muchas veces sucede con los presupuestos que se tienen para los programas de responsabilidad social en las empresas (Waters 2016).

Las empresas B o B Corps son empresas certificadas por B Lab y sus organizaciones aliadas alrededor del mundo, mediante la certificación se busca que cada empresa miembro haga parte de un movimiento de empresas (ver Sistema B, 2017). que apoyen el bienestar, la satisfacción y la buena relación de la empresa con proveedores, clientes, empleados y accionistas, y que al mismo tiempo reduzcan todo tipo de impacto ambiental; estas organizaciones utilizan los conceptos de empresas B o B Corps bajo el precepto de las empresas sin ánimo de lucro y las empresas convencionales, pues ofrecen un producto o servicio, contribuyen positivamente con la sociedad y al mismo tiempo generan utilidades para seguir contribuyendo positivamente a su entorno (Pippin & Weber, 2016).

Honeyman (2014) hace mención que la certificación B Corp, o de empresa B, evalúa toda la empresa, incluyendo la huella medio ambiental, la estructura organizacional, la responsabilidad de la organización, el compromiso con la comunidad, entre otras cosas, y lo que esta evaluación general hace es ayudar a distinguir entre buenas compañías y un buen mercadeo.

Del mismo modo Honeyman (2014), señala que las empresas B consideran la necesidad de cambio sobre el modelo de capitalismo del siglo XX el cual concentra beneficios sobre los accionistas, hacia un nuevo modelo para el siglo XXI, donde se pueda crear valor y prosperidad duradera para los *stakeholders* (incluyendo trabajadores, proveedores, la comunidad, el ambiente y los

accionistas); de este modo las empresas B fomentan un discurso nuevo que sugiere usar el poder de las empresas para generar algo más que utilidades.

Ahora bien, las empresas B son importantes principalmente porque son empresas certificadas que detrás tiene un trabajo concreto y medible, lo que les permite ser consideradas como organizaciones confiables, fáciles de identificar y con un respaldo que le otorga la certificación; en este sentido, las empresas que se certifican logran atraer mejores relaciones al tener esta certificación, atraen talento, logran generar más negocios que le generen valor a empresa y aumenten su capital; por otro lado según este mismo autor, las empresas B fueron un 63% más propensas a sobrevivir la recesión del 2009, que las pequeñas empresas promedio de Estados Unidos, Honeyman (2014).

De igual manera Honeyman (2014), plantea la manera como en la actualidad, los clientes o usuarios de los productos y/o servicios que ofrecen las empresas B en el mercado, han dado inicio a la preferencia de dichas organizaciones por su transparencia; en este mismo sentido, Melé (2016), determina que este sistema empresarial tiene el propósito de cambiar la manera como, desde la perspectiva empresarial se valora o mide el éxito, donde, la comunidad marcha hacia etapas de bienestar compartido y duradero; así mismo Melé (2016) manifiesta que estas organizaciones se valen de instrumentos y estímulos del mercado para responder a los desafíos sociales y ambientales.

Como puede observarse, el propósito de las empresas B es proporcionarle a los clientes o consumidores un referente del tipo de empresas en las que puede confiar, más aún cuando éstas ofrecen productos orgánicos, amigables con el medio ambiente y con la sociedad, sostenibles, elaborados con insumos de buena calidad, y bajo las mejores condiciones de trabajo (Sistema B, 2017).

B corps, Empresas B Vs. Benefit Corporation

A partir de la revisión conceptual y literaria, se observa una diferencia entre B corps, Empresas B y Benefit Corporation. Las empresas B corps, constituyen el grupo de empresas certificadas por B Lab, organización sin ánimo de lucro fundada en 2006 en Estados Unidos y Canadá que ha causado un movimiento global en el que las personas ven en estas empresas una fuente generadora de bienestar social (B Lab, 2017). Hiller (2013), menciona que B Lab promueve prácticas empresariales orientadas a generar un beneficio social y les brinda la opción voluntaria de certificarse como una empresa B mediante el cumplimiento de unos estándares desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal establecidos por B Lab. Las empresas que deseen obtener esta certificación deben enviar los documentos requeridos, estar de acuerdo con las reglas y pagar una membresía, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa.

Asimismo, esta organización tiene aliados a nivel global en los que se encuentran B Lab para Canadá, Reino Unido, Taiwan, Europa, África Oriental, Australia, Nueva Zelanda, Portugal y para el caso de América Latina esta Sistema B, organización que tiene como propósito construir un ecosistema que promueva el fortalecimiento de empresas que emplean la fuerza del mercado con el fin de ofrecer solución a problemáticas sociales y ambientales (Sistema B, 2017). La oferta de valor del sistema B implica el fortalecimiento de la comunidad B, potenciación del impacto social

y ambiental de las empresas B, oportunidades de negocio, posicionamiento en el mercado y una mejora continua del ecosistema empresarial que impulsa la consolidación y expansión de las empresas (Bustos & Wastavino, 2016, pág. 24).

Por otro lado las *Benefit Corporation*, son empresas nombradas así por leyes estatales en Estados Unidos, en nueve estados estas empresas incluyen en su identidad aspectos sociales y medio ambientales con base a los criterios definidos por B Lab (Hiller, 2013). Así mismo, B Lab y sus aliados tienen como objetivo incluir este tipo de empresas híbridas en las consideraciones legales de cada país (B Lab, 2017; Sistema B, 2017).

Empresas B en Colombia

En Colombia en el marco de darle legalidad a la constitución de las Empresas B, el Senado de la República desarrolla el Proyecto de Ley 135, a través del cual se crean y desarrollan las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), proyecto que en su Artículo 2, de la Naturaleza Jurídica, expresa:

“Tendrán la denominación de sociedad BIC todas aquellas que sean constituidas de conformidad con la legislación vigente para tales efectos, las cuales, además del beneficio e interés de sus accionistas, actuarán en procura del interés de la colectividad y del medioambiente [...], ello propone una serie de características especiales” (Senado de Colombia, 2016).

Colombia cuenta con 40 empresas B certificadas, dentro de las cuales se encuentran varias empresas reconocidas como el Grupo Bancolombia, Crepes& Waffles, Alcaguete y Maria Panela, entre otras; al mismo tiempo existen empresas B internacionales con operación en Colombia como es el caso de Natura. Igualmente, tienen apoyo de la universidad EAFIT, El Banco de desarrollo de América Latina, Comfama, entre otras (Sistema B, 2017).

Resumen conceptual

Los problemáticas de la sostenibilidad en un mundo globalizado requiere la aparición de nuevas formas y nuevos modelos para las organizaciones y para la legislación (Elkington, 1998; Ehrenfeld, 2012; Honeyman, 2014), los gobiernos y las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) no son suficientes para superar los problemas sociales y ambientales a los que la sociedad se enfrenta, por una parte: los presupuestos son restringidos y lo serán más en el futuro, y por otro lado, las ESAL a pesar de su buen trabajo, estructuralmente están limitadas para atraer talento, crecer rápidamente, satisfacer la demanda y adaptarse rápidamente a nuevos retos ya que su capital dependen en gran parte a donaciones realizadas por terceros (Honeyman, 2014). Por esto y por exigencias del mercado es que las organizaciones han desarrollado modelos y herramientas para formar parte del aporte en pro del beneficio social y ambiental por parte del sector privado, algunas de las cuales son mencionadas en este escrito.

De esta manera se observa que la mayoría de herramientas y conceptos mencionados en este artículo forman las bases de la empresa B; en la revisión bibliográfica que se desarrolló se encuentra que el modelo de negocio de este tipo de empresas se puede relacionar con los conceptos y

herramientas revisados, si bien este es un modelo y entre los conceptos revisados se encuentran herramientas y modelos, hay puntos en que se encuentran coincidencias, y se observa que hacen parte de la construcción del modelo presentado.

Por su parte, el eco emprendimiento si bien está orientado a un modelo que tiene sus raíces en mejorar las condiciones del medio ambiente, es un modelo que busca ser sostenible y que sobre todo es liderado por empresarios que comparten un sentimiento de compromiso con el medio ambiente, lo cual se observa también en el marketing social y en el modelo de empresas B, en los que se aprecian líderes y empresarios que demuestran un compromiso frente a la sociedad y que buscan que su empresa vaya más allá de generar utilidades para sus accionistas.

Uno de los encuentros conceptuales más valiosos es el cambio que se busca en el mercado, en los clientes, el cual ese encuentra promovido por el mercadeo social pero al mismo tiempo se halla presente en los objetivos que tienen las empresas B, las cuales buscan mostrarle fácilmente al cliente qué empresas son realmente sostenibles; tanto las empresas B como el mercadeo social general un cambio de toda la organización y dirigen esta hacia el bienestar de la comunidad, pues buscan demostrar el compromiso que tiene la empresa frente a la sociedad y frente a los problemas que la aquejan. Por su lado hay otro tipo de organizaciones, las cuales están muy relacionadas con las empresas B, las organizaciones híbridas en términos de objetivos y estructura.

Para Haigh, Walker, Bacq & Kickul (2015) las organizaciones híbridas, son organizaciones creadas bajo un concepto que tiene el mismo objetivo que el de las empresas B, son empresas que diseñan sus modelos de negocio basados en la búsqueda de aliviar problemas particulares de índole social o medio ambiental y que de igual manera generan utilidades y atraen capital de la misma manera que una empresa con ánimo de lucro puede hacerlo. Este tipo de empresas crean beneficios sociales en diferentes niveles, tal como plantean Brewser (2009) y Neville (2008), se observan en tres elementos básicos: (1). las empresas proponen un cambio social como su objetivo organizacional (2) crean relaciones de beneficios mutuos con sus *stakeholders*, las comunidades, sus empleados, clientes, proveedores, entre otros y (3) al mismo tiempo tienen una constante y creciente interacción con los mercados, con los competidores, con las instituciones y con la academia, pues son cada vez más los académicos sumados a la red de estas empresas como sucede con los vinculados a la red de Sistema B, en la que hay registrados 32 autores en Colombia y más a nivel global (Sistema B, 2017).

Aunque hay un gran avance en términos de bibliografía que traten el modelo de empresas B, al ser este una certificación otorgada por una organización, gran parte de esta se deriva de lo que B Lab o Sistema B mencionan en sus páginas. Sin embargo este es un modelo que cada vez cobra más importancia en la sociedad y que ha logrado institucionalizarse y crear leyes que lo regulen.

Conclusiones

Honeyman (2014). menciona que de acuerdo al grupo de inversión Goldman Sachs indicó que más capital está siendo invertido en las empresas con modelos de negocio sostenibles, y que el mercado favorece a los líderes y nuevos participantes en una cantidad que escasamente se podía predecir hace 15 años, lo cual indica que cada vez es y va a ser más importante que las empresas se orienten a tener modelos que el mercado perciba como sostenibles y que parte de su misión

este el generar impactos positivos en su entorno y beneficios en sus *stakeholders* más que generar utilidades que enriquezcan a sus accionistas y generen brechas sociales más grandes. Como es una tendencia del mercado que cada vez se va generalizando más, también es importante que los gobiernos tomen medidas que regularicen sus actividades y su impacto en la sociedad. Todas esas empresas tienen un alcance muy prometedor para la sociedad y los problemas que aquejan a esta en la actualidad. Es muy interesante la forma en que B Lab y sus aliados mundiales, han creado una comunidad no solo de empresas sino de académicos, organizaciones, líderes de opinión, líderes políticos, medios de comunicación e inversionistas que traten los mismos temas y que juntos agreguen valor al modelo de negocio, que si bien es una certificación, brinda muchos beneficios como fueron expuestos en el texto. Todos los conceptos que se investigaron tienen relación con la construcción del modelo de negocio que plantea una Empresa B, y le dan valor a su construcción.

Referencias bibliográficas

- B Lab (2017). *B Corporation*. Extraído el 01 de marzo de 2017 desde, <http://www.bcorporation.net/>
- Barrera L., y García, T (2009). El marketing de los servicios de la cultura física y el deporte en la comunidad. Su evaluación. Un acercamiento teórico en las condiciones de Cuba. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 4,3 3046-3056. Obtenido el 10 de junio de 2017, desde <http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/535/539>.
- Brewser, B., Henning, N., Reyna, E., Wang D., Welch, M. & Hoffman, A (2009). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Bustos, S. & Wastavino, F (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental? *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 9 (27). 21-33.
- Centro de Control y Prevención de Enfermedades (2003). *Campaña para el diseño e implementación de un control efectivo en el consumo de tabaco: Mercadeo comunitario*. Recuperado desde: http://global.tobaccofreekids.org/files/global_dialogue/es/10.pdf
- Ehrenfeld, J (2012). *Beyond the Brave New World: Business for Sustainability*. Oxford Handbooks Online. Obtenido el 10 de junio de 2017, desde <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199584451.001.0001/oxfordhb-9780199584451-e-33>.
- Elkington, J (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.
- Erbschloe, M (2015). *Corporate Social Responsibility*. Research Starters: Business.
- Escobar, J. J., Gutiérrez, A. C. M., Gutierrez, M., & Carlos, A (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 73,33-60.
- Estudio Becar Varela (2015). *La empresa B: La sociedad comercial del futuro*. Obtenido el 10 de junio del 2017, desde <http://www.ebv.com.ar/images/publicaciones/empresasbponencia.pdf>

- Ethic (2012). *La creación de valor compartido en el siglo XXI*. Obtenido el 10 de junio del 2017, desde <http://ethic.es/2012/02/%C2%BFes-posible-aunar-los-retos-de-la-sociedad-con-los-intereses-de-una-empresa/>
- Forero, Y. M (2016). Creación de valor compartido. *Revista EAN*, 2 (2), 28-32. Obtenido el 10 del junio de 2017, desde <http://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/download/1357/1318>.
- Giuliani, A. C., Monteiro, T. A, Zambon, M. S., Betanho, C. & Lima, L. H.; (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial el caso del Supermercado Pão De Açúcar, de Brasil. *Invenio*, 15,11-27.
- Grande, I (2008). *Marketing social*. Obtenido el 01 de marzo de 2017 desde: <http://investigacionso-lidariasadar.org/files/08.pdf>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J (2015). Hybrid Organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57 (3), 5-12. doi:10.1525/cmr. 2015. 57. 3. 5
- Hiller, J. S (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118 (2), 287-301.
- Honeyman, R (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Broadway: Berrett-Koehler Publishers.
- Issak, R (2003). The Making of the Ecopreneur. *Greener Management International: The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice*, 38, (81-91).
- Juárez, F., & Chacón, Ä (2013). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 4 (3), 239-248.
- Klimova, V., & Zitek, V (2011). *Eco-innovation as a result companies innovation activities*. Obtenido el 15 de Junio de 2017 de: https://www.g-casa.com/conferences/zagreb/papers/Klimova_Zitek.pdf
- Kotler, PÁG. & Keller, K. L (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Llorens, G (2017). La avalancha de las “Empresas B”, la nueva forma de competir. Recuperado desde, <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/la-avalancha-de-las-empresas-b-la-nueva-forma-de-competir>
- McEwen, T (2013). Ecopreneurship as a solution to environmental problems: Implications for college level entrepreneurship education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5), 264.
- Melé, J. A (2016). *¿Qué son las empresas B Corp?* Extraído el 03 de marzo de 2017, desde <https://dineroyconciencia.es/que-son-las-empresas-b-corp/>
- Monteferrer, D (2013). *Fundamentos de Marketing*. Valencia, España: Universitat Jaume I
- Neville, M (2008). Positive deviance on the ethical continuum: Green Mountain Coffee as a case study in conscientious capitalism. *Business & Society Review*, 113 (4), 555-576.
- Páramo, D (2016). Una aproximación al marketing social. *Pensamiento & Gestión*, 41,7-12.

- Pippin, S. E., & Weber, J. L (2016). *Benefit Corporations and B Corporations*. Obtenido el 03 de marzo de 2017, desde <http://www.cpajournal.com/2016/08/01/benefit-corporations-b-corporations/>
- Porter, M., & Kramer, M (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89 (1), 32-49.
- Pérez, L (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Schaltegger, S., & Wagner, M (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 222-237. doi:10.1002/bse
- Sistema B (2017). *Sistema B*. Obtenido el 5 de mayo de 2017 desde, <http://sistemab.org/>
- Senado de la República de Colombia (06 de septiembre de 2016). Proyecto de Ley 135. *Por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)*. Recuperado de http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=135&p_consec=45856
- Schaltegger, S (2005). *The framework and typology of ecopreneurship: Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship*ág. In M. Schaper (Ed.). *Making entrepreneurs: Developing sustainable entrepreneurship*ág. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Tillery, F., and Young, F (2009). Sustainability entrepreneurs: Can they be the true wealth generators of the future. *Greener Management International*, 55,79-92.
- United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Obtenido el 03 de marzo de 2017 desde, [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Desarrollosostenible/Documents/Informe%20Brundtland%20\(En%20ingl%C3%A9s\).pdf](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Desarrollosostenible/Documents/Informe%20Brundtland%20(En%20ingl%C3%A9s).pdf)
- Volery, T (2015). *Ecopreneurship rationale, current issues and futures challenges*. Obtenido el 10 de junio de 2017, desde https://www.researchgate.net/publication/36387113_Ecopreneurship_rationale_current_issues_and_futures_challenges
- Waters, M (2016). Understanding Benefit Corporations. *Philippi Prietocarrizosa & Uría* (18).
- Zambrana, M (2012). *Marketing Social Aplicación Práctica*. Madrid: IEPALA.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519-532.

9

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Paula Vanessa Camacho Cala / Nicolás Amézquita Pinzón

Resumen

El siguiente documento hace una revisión de los diferentes conceptos como lo son: el liderazgo, principales teorías y estilos de liderazgo, innovación y distintos tipos de innovación organizacional. Adicionalmente, se presenta una revisión de la literatura concerniente a la influencia del liderazgo en la innovación organizacional, resaltando principalmente el liderazgo transformacional y la importancia de la estimulación intelectual como principal dimensión influyente. Además se revisaron bajo qué circunstancias el liderazgo carismático es altamente influyente en la innovación organizacional, seguido del liderazgo estratégico como marco general y por último resaltando la importancia del clima y la cultura organizacional como principales moderadores entre el liderazgo y la innovación en una organización.

Palabras clave

Liderazgo, Innovación, Liderazgo, Transformacional, Liderazgo, Carismático.

Abstract

The following document reviews different concepts such as: leadership, main theories and leadership styles, innovation and different types of organizational innovation. Furthermore, a review of the literature concerning the influence of leadership on organizational innovation is presented, highlighting transformational leadership and the importance of intellectual stimulation as the main influential dimension. In addition, this document studies under which circumstances charismatic leadership is highly influential in organizational innovation, followed by strategic leadership as a

general framework. Finally, the importance of climate and organizational culture as the main moderators between leadership and innovation in an organization is reviewed.

Key words

Leadership, Innovation, Transformational Leadership, Charismatic Leadership.

Introducción

En el mundo actual, caracterizado por un alto nivel de competencia, rápidos cambios tecnológicos, cortos ciclos de vida de los productos, la globalización y entornos competitivos turbulentos (Ilsever & Ilsever, 2016), desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan mejorar y mantener la posición competitiva de una empresa es primordial (Barbosa, Mihi & Noguera, 2013). Cuando el mundo cambia bruscamente, las organizaciones cambian bruscamente, así pues la preocupación por la innovación está aumentando cada vez más como principal medio de diferenciación que permita a las organizaciones sobrevivir, competir, crecer y liderar (Daher, 2016; Seong, Kim, & Szulanski, 2015).

Hoy por hoy, la capacidad más importante en las organizaciones que desean establecer ventajas competitivas es la innovación (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008; Khalili, 2016). Las organizaciones deben crear constantemente conocimiento que conlleven a la innovación, deben buscar cómo transferirlo eficientemente a toda la organización e incorporarlo continuamente dentro de todos sus procesos (Barbosa-Ramírez et al., 2014).

El liderazgo es una capacidad fundamental que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno (Barbosa-Ramírez et al., 2014), el líder influye en todos los miembros de la organización y facilita la innovación. Por esta razón este artículo de revisión tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre el concepto de liderazgo y sus implicaciones en la innovación organizacional. Ello involucra una identificación de las principales teorías y estilos de liderazgo que pueden influir en la innovación organizacional, dando especial énfasis en el liderazgo transformacional.

Para una mayor comprensión este artículo de revisión está organizado de la siguiente manera: la primera parte presenta la introducción y la metodología que se utilizó para recolectar, seleccionar y analizar la información. La segunda parte presenta los conceptos teóricos centrales en torno al liderazgo y una aproximación a las principales teorías y estilos de liderazgo. La tercera parte hace un análisis y revisión de la literatura relacionada con la influencia que ejerce el liderazgo sobre la innovación organizacional resaltando principalmente el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo carismático según el contexto, y la dependencia de la cultura y clima organizacional como principal moderador de los dos constructos. Finalmente, se presentan limitaciones, perspectivas de desarrollo futuro y conclusiones.

Metodología

El presente artículo se compone de la revisión de artículos académicos de varios autores que permiten abordar ampliamente los conceptos de liderazgo e innovación. Por tal razón, la revisión bibliográfica está compuesta por fuentes secundarias que han abordado estos conceptos desde diferentes perspectivas para poder hacer un análisis más completo.

Posteriormente, se identificaron los artículos académicos que presentaban una relación entre los dos conceptos de estudio, para terminar presentando un análisis de cómo el liderazgo transformacional influye principalmente en la innovación organizacional. Sin embargo, también se discute el nivel de influencia del liderazgo sobre la innovación y se presentan otras variables de la cultura organizacional que conducen a la innovación. Por último, se presentan las respectivas conclusiones. La revisión bibliográfica de este artículo se llevó a cabo utilizando el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario, utilizando palabras clave tales como “Liderazgo”, “Innovación”, “Innovación Organizacional” y “Liderazgo transformacional”. La cual facilitó la búsqueda de artículos académicos que permitieran abordar un marco conceptual amplio de definiciones y conocer los distintos tipos de relaciones que se han abordado entre el liderazgo y la innovación. De esta primera revisión surgieron un total de 109 resultados, de los cuales se seleccionaron y revisaron, por su pertinencia, 70 artículos.

Resultados

Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha sido estudiado desde distintas perspectivas teóricas (rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras) y también se ha visto influenciado por los cambios históricos y las características culturales en las cuales se desempeñan las organizaciones (Contreras, 2008; Barbosa-Ramírez et al., 2014). Esto ha dado resultado a una infinidad de definiciones del liderazgo, a continuación se exponen las definiciones en la literatura revisada:

Definición	Autor
El liderazgo es un hecho subjetivo que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo”.	Fiedler (1961), citado por Escandon-Barbosa y Hurado-Ayala (2016).
“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. A nivel organizacional, el liderazgo es definido como “el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta”. El liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas”.	Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016
“Liderazgo como un proceso, planeado o no, que genera un cambio en una organización o grupo social, en un periodo de tiempo definible, en el cual participan de manera voluntaria o involuntaria un determinado número de sujetos, y el cual puede encontrarse direccionado por una persona o un grupo de personas”.	Barbosa-Ramírez, Mihi-Ramírez, & Nogueira-Hidalgo, 2014.

“El proceso de influir en otros para entender y estar de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos”.	Yukl, 2010
“El liderazgo ocurre cuando los líderes y seguidores son capaces de desarrollar relaciones efectivas que resultan en una influencia mutua e incremental”.	Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009
“El liderazgo puede ser visto como una estrategia de poder basada en la legitimación de las demandas del líder, es decir, en el intento de adecuación de dichas demandas con las necesidades, expectativas o normas que guían el comportamiento de los colaboradores”.	Saavedra, Sanabria, & Smida, 2013
“Definen al líder como aquella persona que es capaz de ejercer una cierta influencia sobre un grupo humano para transformar su conducta en función del cumplimiento de unos objetivos”.	

Tabla 1. Definiciones de liderazgo según la literatura revisada Fuente: Elaboración propia

El liderazgo está fuertemente relacionado con la habilidad para promover y producir cambios. Tal y como lo menciona Contreras (2008), un líder tiene la capacidad de generar estrategias para producir el cambio, por lo que este establece dirección, la comunica a quien cree conveniente para alcanzarlo y motiva para conseguir la meta establecida. Para esto, es necesario que los líderes cuenten con las habilidades interpersonales suficientes para conseguir que su equipo se sienta legítimamente obligado a alcanzar los objetivos que estos plantean. Teniendo en cuenta lo anterior, los líderes crean un ambiente favorable para que el equipo de trabajo tenga relaciones cooperativas que permitan ejecutar su agenda (Kotter, 1982).

En este proceso, el líder requiere de un equipo de trabajo que comparta su visión y de seguidores que también estén encaminados al mismo objetivo (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). Es por esto, que el liderazgo no solo se centra en el líder sino en los seguidores como parte fundamental del éxito del liderazgo. Lord y Brown en el 2001 presentaron dos modelos que utilizan los líderes para influir. Por un lado, se encuentra hacer énfasis en patrones de valores que el líder considere esenciales y que lleven a la acción a los seguidores. Por otra parte, se encuentra el auto concepto que declara el líder sobre el grupo para que los seguidores se relacionen con esta identidad y sea un puente hacia la acción (Avolio et al., 2009). Con base a esto, los líderes o gerentes en una empresa influyen, pero ocasionalmente dicen qué hacer a sus seguidores. Se espera que a partir de la definición de valores y el auto concepto el seguidor el líder sea capaz de cumplir la visión, ejerciendo una influencia directa más no agresiva (Kotter, 1982).

Así pues, los líderes efectivos planean sus agendas, organizan e implementan actividades de forma que se utilice eficientemente los recursos como las personas, la información, el dinero y la infraestructura. Éstas figuras influyentes también promueven y facilitan esfuerzos para: mejorar la calidad y la productividad; apoyar a las personas (confianza y respeto); proveer reconocimiento por logros y contribuciones; entrenar y desarrollar las habilidades de sus seguidores; empoderar para que cada persona pueda resolver los problemas operacionales en su trabajo; y crear equipos para aumentar la confianza y la cooperación entre ellos (Yukl, 2010).

Teorías y estilos de liderazgo

Como se ha expuesto anteriormente, el liderazgo es un tema investigado ampliamente a lo largo de la historia. Han surgido distintas teorías que buscan entender y explicar la figura del líder y la relación que existe entre con el seguidor (Cruz-Ortiz et al., 2013). En el año 1930 surgió una corriente que buscaba ofrecer un esfuerzo sistemático por estudiar las distintas teorías bajo un enfoque más holístico. Es así como surgieron cuatro perspectivas teóricas centrales: la teoría de los rasgos, las teorías del comportamiento, las teorías de la contingencia, y la teoría con un enfoque integral (Barbosa-Ramírez et al. 2014).

Sin embargo, Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) lograron agrupar las distintas teorías en función de: las características del líder, la situación y las teorías actuales de enfoque integral. A continuación se expondrán las principales teorías tomando como punto de partida los enfoques propuestos por estos autores:

Teorías basadas en las características del líder:

La mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo se concentra principalmente en el estudio del líder, de sus rasgos, sus actitudes y su comportamiento (Saavedra et al., 2013). Se destacan dos enfoques, la teoría de los rasgos y la teoría del comportamiento.

Por un lado, la teoría de rasgos, estudiada principalmente por Stogdill y Ghiselli plantea que los líderes son innatos, es decir, nacen y no se hacen. Además, expone que existen rasgos representativos de los líderes exitosos que les permiten gestionar los procesos de forma rápida y enfrentar situaciones urgentes e imprevistas. Rasgos como el impulso, el deseo de dirigir, la honradez, la integridad, la inteligencia, la intuición y la previsión (Cruz-Ortiz et al., 2013). En la teoría de los rasgos, Stogdill (1948) citado por Escandon-Barbosa y Hurtado- Ayala (2016), analiza 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal.

Por otro lado, la teoría basada en el comportamiento o teorías conductuales busca analizar los comportamientos o conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Además, plantea distintos tipos de comportamientos que pueden predecir el éxito del liderazgo y su relación con los seguidores como el comportamiento autoritario-explotador, autoritario-benévolo, y consultivo- participativo (Cruz-Ortiz et al., 2013). En general se destaca la teoría de la personalidad X o Y, y la teoría de la parrilla gerencial también llamada Grid administrativo (Blake & Mouton, 1967; Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Teorías del liderazgo en función de la situación

Se destacan principalmente la teoría contingente o situacional y la teoría de los roles. La primera se basa en que no existe un estilo único de liderazgo ya que éste se ve afectado por el contexto en el que opera el líder (Cruz-Ortiz et al., 2013; Escandon-Barbosa & Hurtado- Ayala, 2016). La segunda, propuesta por Mintzberg en 1983 plantea que los líderes deben orientarse o comportarse de una determinada forma establecida anteriormente y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Teorías de enfoque integral

Las teorías clásicas del liderazgo no pueden captar en su totalidad como éste se ejerce en las organizaciones actuales, caracterizadas por ser más dinámicas, globales y complejas. Tales modelos tradicionales de liderazgo describen el comportamiento del líder en términos de relaciones de intercambio entre el líder y el seguidor, la forma de establecer metas, y proporcionar dirección y apoyo a sus seguidores (Avolio et al., 2009).

Sin embargo, las nuevas teorías del liderazgo tienen un enfoque más integral. Bass y Burns proponen un nuevo modelo de liderazgo basado en el comportamiento simbólico del líder; en los mensajes visionarios e inspiradores; en la comunicación no verbal; en los sentimientos y las emociones; en los valores ideológicos y morales; en la atención individualizada; la estimulación intelectual de los seguidores por parte del líder; la exhibición de confianza en sí mismos y en los seguidores; y las expectativas del líder para el auto-sacrificio del seguidor y para el desempeño más allá de lo exigido (Avolio et al., 2009; Bass, 1985; Shamir, House, & Arthur, 1993; Yukl, 2010).

A partir de las primeras obras de Bass, ha surgido en la literatura organizacional un nuevo género de teoría del liderazgo, conocido como “carismático”, “transformador”, “visionario” e “inspirador” (Shamir et al., 1993). Burns en 1978 habló por primera vez sobre los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, es Bass en 1990 quien identifica los tres estilos de liderazgo más investigados en los últimos años: transaccional, transformacional y el “laissez faire” (Barbosa-Ramírez et al., 2014; Bass, 1999). Siendo ésta teoría la que más se ajusta a las exigencias y dinámicas actuales, será explicada en profundidad más adelante.

Por otro lado, es importante mencionar otras teorías integrales que han surgido en la actualidad como la teoría del carisma o liderazgo carismático la cual plantea “el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción, considerados inusuales o de tipo sobrenatural” (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Esta teoría para muchos autores es un sinónimo del liderazgo transformacional (Yukl, 2010).

Adicionalmente, la teoría del liderazgo participativo propuesta por Vroom y Yetton, en 1973 propone que el liderazgo está asociado a una dinámica grupal y no individual, también señala que cualquier individuo en una organización puede contribuir a las metas colectivas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Por último, dentro de los estudios más actuales, se observa un creciente interés por el liderazgo responsable y ético, el cual “permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones” (Contreras, 2008, pág. 64; Shin-Yih & Hou, 2016).

Las teorías y estilos de liderazgo, tanto tradicionales como las más novedosas, fueron sintetizados por Barbosa-Ramírez, et al (2014) en la siguiente tabla:

Escuelas	Ideas centrales
De los rasgos, Stodgill (1948) y Mann (1959).	Existen ciertas características o rasgos de personalidad que permiten identificar a los líderes. Rasgos como la dominancia y la inteligencia se asocian con el liderazgo.
Del comportamiento, Lewin y Lippitt (1938).	La forma en que el líder se comporta frente a sus seguidores establece el tipo de relación entre ellos y la productividad del grupo. “Hay diferencias en el desempeño de los grupos cuando el líder es autocrático o democrático”.
De la contingencia, Fiedler (1967).	La relación entre el líder y sus seguidores así como la estructura de las tareas, determina la eficacia del liderazgo ejercido. Depende del contexto en el cual se encuentra el líder.
Relacional, Dansereau, et al (1975).	Enfocada en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores. La confianza y el respeto mutuo son factores primordiales, lo que lleva a una alta productividad
Del manejo de la información, Lord, et al (1984).	Se determina si el liderazgo es legítimo partiendo en la similitud de “las características y comportamientos del líder y las expectativas que se han generado en el grupo de seguidores con base en un modelo definido por ellos”.
Del nuevo liderazgo, Bass (1985).	Teorías provenientes del liderazgo carismático, transaccional y transformacional, con base en las cuales surgen los estilos de liderazgo “laissez faire”, transaccional y transformacional
De las teorías emergentes	Surgimiento de nuevas escuelas como la contextual, Liderazgo ético, y una nueva perspectiva de los rasgos. En la primera se destacan Zaccaro y Klimoski (2001). En ética Bass y Steidlmeier (1999), y en la última Hedlund, et al (2003).

Tabla 2. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo Fuente: Barbosa-Ramírez, Mihi-Ramírez, & Noguera-Hidalgo, (2014).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional en la actualidad es una de las propuestas que tiene mayor cantidad de investigaciones (Cruz-Ortiz et al., 2013). El líder transformacional conlleva a sus seguidores hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los miembros de la organización. Según Bass (1999) se puede definir como:

El liderazgo transformacional se refiere al líder moviendo al seguidor más allá de los intereses personales inmediatos. Eleva el nivel de madurez y los ideales del seguidor, así como las preocupaciones por el logro, la autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad.

Los comportamientos del líder generalmente trasciende el interés propio de cada uno hacia uno hacia uno más colectivo para el bien de la organización (Avolio et al., 2009). Aquel individuo entabla y crea conexiones con las personas, ello conlleva al aumento de la motivación y la moral tanto del líder como del seguidor (Cruz-Ortiz et al., 2013).

El incremento de la motivación se debe también al hecho de compartir una visión de futuro, ello genera un sentido y un significado para los seguidores, incrementa la percepción de control que cada persona tiene sobre su trabajo, aumenta la responsabilidad, la satisfacción laboral y el

esfuerzo del trabajador por dar lo mejor de sí y superar las expectativas de su líder (Contreras, 2008).

El líder transformacional influye en sus seguidores a través de cuatro dimensiones, las cuales consisten en (Bass et al., 2003; Cruz-Ortiz et al., 2013; Eisenbeiss et al., 2008):

- **Influencia idealizada:** Se refiere al rol carismático del líder, el cual genera altos niveles de expectativa en sus seguidores, es respetado, imitado y admirado. Los seguidores se identifican y quieren emular al líder, quien sacrifica sus propias necesidades por las de sus seguidores, se enfrenta con éxito a situaciones de alto riesgo y es consistente con la ética, los principios y los valores de la organización.
- **Motivación inspiracional:** Es el grado en el que un líder motiva y da significado al trabajo de sus seguidores, articulando una visión de futuro atractiva o evocadora. El líder se comporta de una forma que motive y desafíe a sus seguidores, se muestra entusiasta y optimista. Se utiliza la comunicación inspiracional, es decir, mensajes positivos sobre la organización que construyen la motivación y la confianza.
- **Estimulación Intelectual:** Son aquellas acciones del líder que hace que sus seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; los animan a desafiar todos los supuestos existentes en la organización, a replantear los problemas y a abordar los viejos procesos de nuevas maneras. Es la dimensión más importante si la organización busca la innovación, razón por la cual más adelante se profundizará en ella.
- **Consideración Individualizada:** El líder es el mentor de sus seguidores pues se preocupa por la necesidad de desarrollo personal, logro y crecimiento de cada uno. Se caracteriza por el apoyo brindado al seguidor, quien desarrolla niveles más altos de potencial.

Liderazgo Transaccional

Liderazgo transaccional se refiere a la “relación de intercambio entre líder y seguidor para satisfacer sus propios intereses” (Bass, 1999, pág. 10). Este tipo de liderazgo centra los intereses individuales mediante el establecimiento de objetivos, el seguimiento y control de los resultados (García, Jiménez & Gutiérrez, 2012). Es así que su relación está basada en el intercambio por el cual los seguidores son recompensados por el líder a cambio del logro o cumplimiento de metas específicas (Jung, 2001; Nuttawuth & McMurray, 2016).

Como características principales, es reconocido por ser el liderazgo de las recompensas y construye las bases de las relaciones líder-seguidor. El liderazgo transaccional especifica las expectativas, aclara y delimita responsabilidades, negocia los contratos, y proporciona reconocimiento y recompensas por el logro del desempeño esperado (Bass, 1985). Al ser tan estructurado, los líderes están reprimiendo o desaprobando constantemente las acciones autónomas tomadas por los empleados, pues se salen de los lineamientos ya establecidos (Ilsever & Ilsever, 2016).

Por último, el liderazgo transaccional puede tomar la forma de gestión activa o pasiva por excepción. En la primera el líder supervisa el desempeño del seguidor y toma acción correctiva si

el seguidor no cumple los estándares exigidos. En la segunda el líder espera que los problemas ocurran antes de tomar acción correctiva (Bass, 1999).

Liderazgo “Laissez Faire”

En el liderazgo “laissez faire” el líder no ejerce ningún tipo de control sobre los seguidores, dando plena autonomía al grupo para que ellos mismos tomen y ejecuten las decisiones (Barbosa-Ramírez et al., 2014). Es una forma de liderazgo pasiva por excepción en la que el líder evita tomar cualquier acción ante problemas que ocurren en la organización.

Liderazgo Carismático

Inicialmente, diversos autores han encontrado que el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático pueden ser similares y compatibles. Incluso son dos conceptos que pueden llegar a confundirse debido a la ambigüedad conceptual y la falta de coherencia en las definiciones (Yukl, 2010). Sin embargo, en el presente artículo de revisión se tratará como otro estilo de liderazgo, por lo que se presentará su concepto, características y factores que lo diferencian del liderazgo transformacional.

El liderazgo carismático es un fenómeno multidimensional basado en las percepciones que el seguidor tiene sobre el comportamiento extraordinario de su líder. Este tipo de liderazgo se diferencia por la capacidad que tiene el líder de “formular y articular una visión inspiradora y por comportamientos y acciones que fomenten una impresión de que él y su misión son extraordinarios” (Conger, Kanungo, & Menon, 2000, pág. 748; Yukl, 2010).

Shamir et al (1993) consideran que los efectos del líder carismático sobre sus seguidores son:

- Apego emocional.
- Autoestima y confianza en el líder.
- Motivación intrínseca.
- Los líderes son capaces de elevar las necesidades de los seguidores hacia niveles más superiores en la jerarquía de Maslow.
- Elevan a los seguidores hacia niveles más altos de moralidad.
- Son exitosos en motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien del equipo y la organización. Los seguidores hacen sacrificios personales por el bien de la misión.
- Los seguidores se comprometen completamente con la misión del líder y superan las expectativas de su líder.

Adicionalmente, el líder genera en sus seguidores un sentimiento de reverencia (respeto, estima y admiración), un sentido de identidad colectiva, confianza, satisfacción y empoderamiento (Conger et al., 2000).

Por otro lado, para comprender la diferencia entre liderazgo carismático y liderazgo transformacional Bass (1985) expone que el carisma es un componente necesario del liderazgo transformacional, sin embargo un líder puede ser carismático pero no transformador. Así que Bass (1999) incluyó el liderazgo carismático como una de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, la influencia idealizada.

Se sustituyó el liderazgo carismático debido a dos razones principales. Primero representaba muchos significados en la mente de las personas, tanto positiva como negativa (extravagante, emocionante, excitante, magnética, manipuladora e inspiradora). Segundo, estaba asociado con dictadores como Benito Mussolini y Adolf Hitler (Yukl, 2010).

Las diferencias entre los dos tipos de liderazgo radican en el empoderamiento y la autonomía. Los líderes transformacionales son más comunes que los carismáticos. Los primeros empoderan a los seguidores y los hacen menos dependientes de ellos, es decir, delegan la autoridad, crean equipos auto-gestionados, permiten el acceso a la información y eliminan controles innecesarios. En cambio, los líderes carismáticos son raros y su aparición depende de situaciones en crisis, dinámicas y turbulentas en las que se necesita de un líder extraordinario. Los seguidores dependen del líder carismático. Normalmente son empresarios visionarios o reformadores de una organización en crisis cuando la autoridad formal ha fallado y los valores y las creencias tradicionales son cuestionadas (Yukl, 2010).

Innovación

La innovación es un término altamente complejo de definir debido a la cantidad de áreas y procesos que involucra. Tal como Arundel, O'Brien y Torugsa (2013) mencionan, lo que se entiende por innovación o innovar difiere dependiendo del sector o industria al igual que depende del tipo de compañía u organización de la cual se está teniendo referencia. Sin embargo, es importante recalcar que la innovación no es una invención. Una innovación es la extensión de una invención. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se explorarán distintas definiciones propuestas en la literatura con el fin de determinar que se entiende por este término.

Por un lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define que una innovación es la implementación de un producto (bien sea un bien o un servicio), un proceso, un nuevo método de mercado o un nuevo método organizativo en prácticas empresariales nuevo o que ha sido significativamente mejorado (OCDE, 2005). Así mismo, Tohidi y Jabbari (2012) cita a Rogers (1998) para dar una definición de innovación como un término que define una serie de grandes cambios en las actividades del negocio, lo cual conllevará a mejorar el desempeño futuro de la firma. Por otro lado, **Álvarez (2013)** afirma que la innovación es también el esfuerzo que realiza cualquier sistema productivo para crear y mantener vigente su propuesta de valor. De esta manera, la innovación es totalmente crucial para afrontar cualquier situación de crisis que se pueda presentar. Así mismo, **Álvarez enfatiza que el modelo** de negocio de una organización y las estrategias adoptadas requieren de una constante innovación con el fin de mantenerse relevantes y competitivas en el mercado.

Habiendo explorado algunas de las distintas definiciones de innovación, es pertinente hablar de los diferentes campos en donde puede ocurrir un proceso de innovación al interior de una

organización. Por un lado, Tohidi y Jabbari (2012) determinan que la innovación ocurre en 3 campos: el campo del producto, del proceso y del área organizacional. El campo del producto se refiere a todos los procesos que involucran el diseño industrial, investigación y desarrollo, producción y manufactura y marketing y comercialización. En términos generales, este campo abarca toda actividad y operación de introducción y manufactura de los productos nuevos o mejorados. En segundo lugar, la innovación en los procesos se refiere a la admisión de producción de métodos nuevos y mejorados (Tohidi & Jabbari, 2012). Finalmente, en el campo del área organizacional se cubre todo lo que tiene que ver con la implementación de nuevas técnicas de administración y organización de las condiciones del negocio con el fin de que sea más eficiente y rentable.

Teniendo en cuenta lo anterior, Tohidi y Jabbari (2012) establecen que hay diferentes tipos de innovación que pueden ser distinguidos a partir de dos factores importantes:

- Grado de novedad de la innovación (Innovation Novelty).
- Novedad en el producto, servicio, proceso y demás casos

Para el factor que corresponde a la novedad de la innovación, se tienen en cuenta dos categorías importantes para definir el grado de novedad: innovación radical e innovación incremental. La innovación radical significa nuevos cambios en el producto, servicio, proceso y/o estructura organizacional. Por otra parte, la innovación incremental se define usualmente como los cambios esenciales en los bienes o en la estructura existente. Finalmente, Tohidi y Jabbari (2012) concluyen y establecen que si la innovación ha sido creada basada en la capacidad del mercado, entonces usualmente es de tipo incremental. Si se ha formado bajo presión tecnológica, es de índole radical.

Sin embargo, **Álvarez (2013)** establece otro tipo de clasificación en donde dictamina que la innovación puede ser incremental o disruptiva. La incremental es donde se realizan modificaciones y cambios a los productos que las empresas ya ofrecen en el mercado. Ahora bien, la innovación disruptiva la define como el proceso cuando las empresas ofertan un nuevo producto en el mercado.

Por otra parte, se establecieron dos tipos más de innovación: la innovación tecnológica y la innovación organizacional. La innovación tecnológica es entendida como un proceso que ha sido creado a partir de ideas tecnológicas y desarrollado y transferido a productos, servicios y/o procesos nuevos con el fin de obtener una utilidad y ventaja en el mercado (Tohidi & Jabbari, 2012). Por lo general, las innovaciones tecnológicas incluyen el diseño técnico, manufactura y producción y todas las actividades relacionadas con la comercialización y mercadeo.

En cuanto a la innovación organizacional, varios autores la definen como una capacidad crítica, un constructo o el acto de crear nuevos o mejorados productos, servicios o procesos que incrementa el rendimiento organizacional (Overall, 2015; Voyce, Mitchell & Brendan, 2016). Tal acto incluye tanto la invención como todo el trabajo requerido para llevar esa idea o concepto en un resultado final es decir al mercado (García et al., 2012; Ilsever & Ilsever, 2016). Adicionalmente, el concepto más completo es el propuesto por Crossan y Apaydin (2010):

“La producción o la adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor agregado en el ámbito económico y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Es a la vez un proceso y un resultado”

Habiendo determinado los tipos de innovación más relevantes, es importante establecer de qué etapas y actividades se conforma el proceso de innovación. Existen distintos modelos que explican el desarrollo del proceso de innovación. Sin embargo en este documento se tendrán en cuenta dos modelos que explican dicho proceso: el modelo de la cadena de valor creado por Klein Rosenberg que sirve para explicar el proceso de innovación teniendo en cuenta los distintos elementos no lineales que entran a jugar un papel crucial en dicho proceso y el modelo de duplicación o Doubling Model. Se ha decidido tener en cuenta estos dos modelos ya que como mencionan Tohidi y Jabbari (2012), no es posible o resulta bastante complejo definir un proceso de innovación teniendo como base un proceso simple lineal debido a que existen varias complicaciones y si se hace de esta manera. Estos dos modelos son convenientes para poder estudiar las etapas en el proceso de innovación desde una perspectiva no lineal.

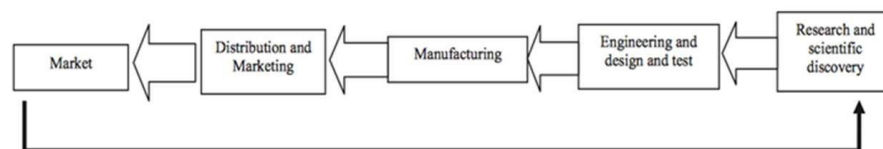
Mencionado lo anterior, el modelo de proceso de innovación de Klein Rosenberg consta de 5 etapas:

- 1.** Identificación de las necesidades potenciales del mercado
- 2.** Invención y/o creación de nuevos planes de análisis para producir nuevos productos
- 3.** Diseñar con detalle, testar y rediseñar proyectos
- 4.** Producción
- 5.** Distribución y Mercadeo

De lo anterior se puede señalar que conforme al modelo establecido, las actividades más efectivas en un proceso de innovación son las acciones que conciernen a:

- El desarrollo y la investigación (R&D).
- La ingeniería industrial
- El establecimiento de los trabajos de producción y manufactura con anterioridad
- El marketing de nuevos productos
- La obtención de tecnología física y no física
- El diseño

Por otro lado, el modelo de duplicación consta de la siguiente figura:



Tomada de Tohidi y Jabbari (2012).

Lo importante de este modelo es que establece que a veces la investigación científica genera nueva producción en el mercado. En contraste, a veces es el mercado que obliga y presiona a la sección de investigación y desarrollo a generar resultados que otorguen valor a través de la innovación. Finalmente, el objetivo principal de este modelo es el de mostrar la secuencia de operaciones en el proceso de innovación, teniendo en cuenta que existe una fuerte relación de retroalimentación y crecimiento entre el mercado y la sección de investigación y desarrollo.

Habiendo entendido lo anterior, cabe resaltar que la innovación es un proceso de gran importancia para que las organizaciones se mantengan relevantes y competitivas en los mercados globales. Yukl (2010) afirma que para triunfar en un entorno cambiante, las organizaciones necesitan tener personas en cada nivel que estén orientadas a aprender y a mejorar continuamente. Es así como la innovación es una consecuencia del aprendizaje organizacional, donde se debe estar adquiriendo y usando constantemente los nuevos conocimientos existentes. Sin embargo, que esto se haga de manera efectiva depende en gran medida de la cultura organizacional de la empresa y de la forma en como esta direcciona esfuerzos para incentivar internamente el aprendizaje organizacional.

Para corroborar lo anterior, Hurley y Hult (1998) utilizaron un modelo con el fin de medir el impacto que tiene la cultura organizacional en el nivel de innovación de una organización. De esta manera, se comprobó empíricamente que la cultura de la empresa si afecta significativamente los niveles de aprendizaje organizacional y por ende la capacidad de innovación que esta tiene. Es por esto que la organización, como un sistema abierto, debe velar constantemente por crear un balance entre las necesidades internas y la necesidad de adaptación a factores externos.

Discusión

Influencia del liderazgo en la innovación organizacional

Para poder llegar a tener innovación en una empresa el liderazgo ejerce un papel fundamental. Se requieren líderes con la habilidad y la motivación de fomentar la innovación dentro de dos facetas, el individual y el organizacional. En el primero, la clave del líder se encuentra en fomentar la confianza dentro de sus subordinados para desarrollar el compromiso y la satisfacción hacia la empresa, ello estimula la creatividad y se puede llegar a la innovación. Sin embargo, no es suficiente, se debe fomentar un clima laboral adecuado que fomente la innovación y palancas de gestión adecuadas dentro de la organización (Crossan & Apaydin, 2010).

Adicionalmente, el comportamiento no convencional y creativo sirven como modelos para la innovación (Eisenbeiss et al., 2008). Los líderes fomentan y facilitan el pensamiento innovador y la creación, adquisición, difusión y aplicación de nuevos conocimientos que se apartan del status quo para mejorar los productos, servicios y procesos de trabajo (Eisenbeiss et al., 2008; Jung, 2001; Yukl, 2010).

En la escuela del nuevo liderazgo, existen dos tipos de líderes, los activos y los pasivos. Dentro de los primeros se caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional, en los segundo el *laissez-faire*. A continuación se analizará la influencia de cada estilo sobre la innovación organizacional.

Bajo los lineamientos del liderazgo, los empleados buscan la misma visión, objetivos y metas, de esta forma se crea una identidad colectiva y permanente lo cual junto con una alta calidad de las relaciones entre ellos y su líder, se fomenta la innovación. Estas son características principales de un tipo específico de liderazgo, el transformacional (Khalili, 2016).

El liderazgo transformacional es reconocido por ser el estilo que influye en la capacidad de una organización de innovar exitosamente (Bass, 1999; García et al., 2012; Jung, Chow, & Wu, 2003). Esto se debe principalmente a que este estilo de liderazgo incrementa el nivel de conciencia de sus miembros hacia un interés colectivo; les ayuda a alcanzar objetivos grupales; crea lazos

emocionales; los inspira a valores más altos y a superar las expectativas; los líderes no se conforman con los estados actuales: desafían a sus seguidores a pensar de una forma distinta y a evaluar críticamente la forma en que se hacen las cosas en el presente; señalan perspectivas diferentes para resolver viejos problemas y establecen un ambiente laboral propicio para la innovación al valorar acercamientos no convencionales o riesgosos. Además no castiga el fracaso, le da una alta prioridad a la creatividad, estimula a los miembros del equipo a colaborar y asistir a cada uno en el desarrollo de ideas y su implementación, y por último, crea un compromiso compartido hacia la innovación (Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Eisenbeiss et al., 2008; García et al., 2012; Jung, 2001).

Sumando, existe un alto número de investigaciones que comprueban la influencia del liderazgo transformacional sobre la innovación. Se comprobó en un estudio de 420 líderes en una empresa de energía en China; 500 empleados y 150 supervisores en hoteles cinco estrellas en Egipto; 345 empleados de primera línea que trabajaban en organizaciones de hostelería de Noruega y Pequeñas empresas en Irán (Khalili, 2016). Todas ellas llegaron a la conclusión de que el liderazgo transformacional motiva y brinda la confianza suficiente a sus empleados para fomentar la creatividad y la innovación.

Adicionalmente, la estimulación intelectual es la dimensión que más se relaciona con la influencia en la innovación organizacional. Los líderes transformacionales crean entornos que generan creatividad e innovación mediante la estimulación intelectual debido a que (Bass, 1999; Eisenbeiss et al., 2008; Jung, 2001; Kang et al., 2015; Yasin, Nawab, Bhatti, & Nazir, 2014):

- Animar a los seguidores a expresar nuevas ideas.
- Inspiran, estimulan y ayudan a los seguidores a pensar “fuera de la caja”, a adoptar un estilo de pensamiento exploratorio y a actuar de maneras innovadoras.
- Aumentan la capacidad de los seguidores de tener ideas innovadoras para resolver problemas y para acercarse a situaciones antiguas de nuevas maneras.
- Estimula a sus seguidores a pensar de una manera crítica y cuestionar suposiciones.
- No critican ni ridiculizan los errores de sus seguidores.
- Aumentan la capacidad de los seguidores para completar la tareas.

Sin embargo, para asegurar aún más un ambiente de innovación, el líder transformacional debe tener en cuenta los valores que se presentan en el ambiente laboral y la ética laboral. Entender los valores de la ética del trabajo mejora las relaciones con los empleados y aumenta su compromiso y la productividad (Nuttawuth & McMurray, 2016).

El otro tipo de liderazgo activo es el transaccional, el cual es menos efectivo o a veces tiene un impacto negativo sobre la innovación organizacional pues no fomenta un espacio de creatividad y funciona mejor en entornos estables. No se espera que los subordinados vayan más allá de sus expectativas iniciales, ni están motivados a probar soluciones creativas para cambiar el statu quo. Además, no existen esfuerzos intencionales hechos por el líder transaccional para mejorar la creatividad de los seguidores. Un estudio realizado por Jung (2001) demostró que aquellos participantes en la condición de liderazgo transformacional generaron un mayor número de ideas únicas que aquellos en la condición de liderazgo transaccional.

Así que, como este liderazgo es más estructurado, puede ser más efectivo en la etapa de implementación de la innovación (Ilsever & Ilsever, 2016). El liderazgo transaccional puede ser efectivo al establecer expectativas de desempeño y aclarar las recompensas por generar innovación en la organización. Se puede crear un contexto organizacional que premie los esfuerzos innovadores y castigue las actitudes reactivas de sus seguidores (Kang et al., 2015).

Por último, el estilo de liderazgo laissez-faire se caracteriza por tener líderes pasivos que se resisten a influir en los subordinados o dar dirección, definitivamente no incentiva la innovación. Son generalmente desatentos, indiferentes, frecuentemente ausentes y sin influencia (Ilsever & Ilsever, 2016).

Por otro lado, como anteriormente se delimitó la diferencia entre liderazgo transformacional y liderazgo carismático, cabe analizar la forma en la cual el liderazgo carismático influye directamente en la innovación organizacional.

La innovación organizacional abarca situaciones de cambio y fomenta la flexibilidad en las organizaciones y desafía el status quo. Hoy en día es fundamental ejercer innovación debido a los actuales entornos turbulentos, globales y dinámicos. Sin embargo, para muchas personas pueden ser momentos de crisis e incertidumbre dentro de la organización. En estas situaciones específicas surgen los líderes carismáticos quienes tienen una visión radical que ofrece una solución a la crisis y atrae a seguidores que creen en la visión (Yukl, 2010). Los líderes carismáticos se caracterizan por criticar el status quo y por convencer y motivar a sus seguidores de trabajar más allá de sus expectativas (Avolio et al., 2009; Conger et al., 2000).

Este estilo de liderazgo es más apropiado en condiciones inestables o de crisis con altos niveles de incertidumbre, en entornos cambiantes y complejos que requieran de un compromiso, sacrificios y esfuerzos excepcionales e incondicionales. Las organizaciones en estos escenarios dependen de un líder extraordinario que las oriente, les dé seguridad, motivación y las desafíe constantemente (Shamir et al., 1993). Sin embargo, la exagerada confianza en sí mismo del líder carismático puede llevar tanto a la construcción como a la destrucción de las sociedades (Avolio et al., 2009).

Aparte de la escuela del nuevo liderazgo propuesto inicialmente por Bass, en la actualidad existen diversas investigaciones sobre la influencia del liderazgo estratégico en la innovación organizacional. Se dice que las organizaciones son un reflejo de sus altos ejecutivos (Volpp & Banzato, 2016). Si se busca la innovación organizacional, esta debe ser promovida e impartida inicialmente por la alta dirección, quien crea y sostiene procesos para apoyar cambios iniciados por personas de niveles inferiores en la organización (Yukl, 2010).

El liderazgo estratégico implica cambiar el enfoque de toda la organización para mejorar la ventaja competitiva. Los líderes estratégicos normalmente enfrentan situaciones complejas, ambiguas y sobrecargadas de información; necesitan usar la creatividad y la imaginación para visualizar nuevas posibilidades y pensar fuera de la caja; tienen que dirigir y motivar a sus seguidores a adaptarse; desarrollar talentos; tienen que persuadir e influenciar a los líderes de toda la organización para poder implementar sus ideas innovadoras; y confían en terceros para hacer las cosas (Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016; Simsek, Jansen, Minichilli, & Escriba-Esteve, 2015).

Existen dos factores que condicionan la influencia del liderazgo estratégico sobre la innovación: la orientación interna del líder, es decir que cree que los acontecimientos están bajo su control, pues

estudios demuestran que aquellos líderes tienen organizaciones de alto rendimiento, son más innovadoras y mejor adaptadas a un entorno dinámico (Volpp & Banzato, 2016). Segundo, el tiempo de permanencia en el cargo ejecutivo, pues cuanto más largo éste sea, mayor será el énfasis en la estabilidad estratégica y no en la innovación (Kotter, 1982; Volpp & Banzato, 2016).

En cuanto a las herramientas utilizadas por los líderes y los altos ejecutivos para influenciar la innovación se encuentran los sistemas de gestión, los programas y las formas estructurales propuestas por Yukl (2010):

- Programas de análisis de mercado y competidores (encuestas de mercado, grupos focales, paneles de consumidores, pruebas de productos comparativos, benchmarking de productos y procesos de competidores).
- Programas de innovación (programas de emprendimiento, círculos de calidad, objetivos de innovación).
- Adquisición de conocimientos (consultores, joint ventures, importación de las mejores prácticas de otros).
- Aprendizaje organizacional (sistemas de gestión del conocimiento, revisiones posteriores a las actividades, empresas conjuntas).
- Formas estructurales temporales para implementar el cambio (comité directivo, grupos de trabajo).
- Programas de crecimiento y diversificación (fusiones y adquisiciones, franquicias, joint ventures).
- Formas estructurales (departamentos de investigación, divisiones de productos pequeños, gerentes de producto, equipos de desarrollo de productos inter-funcionales).
- Sistemas de evaluación, reconocimiento y recompensa centrados en la innovación y la satisfacción del cliente.

Por último, el clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio de la influencia del liderazgo en la innovación organizacional, ya que existen factores que lo fomentan, restringen y determinan (Contreras, 2008). Además, debido a la incertidumbre, el proceso de innovación no puede ser planificado, organizado y guiado por reglas y procedimientos formales; sino que se fomenta a través de la creación de una cultura innovadora (Daher, 2016; Jung, 2001).

Los estudios de Eisenbeiss et al (2008) encontraron que un ambiente propicio funciona como moderador en la innovación de los equipos de trabajo. Cruz-Ortiz et al (2013) también encontraron que un ambiente favorable actúa positivamente en la relación del liderazgo con los resultados innovadores.

Primero es importante definir el clima innovador como: “percepciones compartidas de los empleados acerca de las prácticas, procedimientos y comportamientos que promueven la generación, introducción y realización de nuevas ideas” (Kang et al., 2015). Entonces, al percibir un clima alentador y retador hace que cada miembro se sienta cómodo tomando riesgos, examinando nuevas ideas, intercambiando conocimientos, desafiando viejas formas de hacer las cosas e inspirando los unos a los otros (Bass, 1999; Kang et al., 2015; Khalili, 2016).

La cultura organizacional suele definirse como “los valores y creencias compartidos por los miembros de una organización” (Kang et al., 2015; Yukl, 2010). Además la cultura puede funcionar como un posible sistema de control social en el que existe acuerdo compartido entre los empleados sobre lo que se constituyen como comportamientos y actitudes aceptables (Daher, 2016).

Existen ciertos valores que facilitan la innovación como flexibilidad, creatividad, iniciativa empresarial, autonomía, orientación hacia los resultados, tolerar errores, valorar la novedad, velocidad de acción, reconocimiento efectivo de recompensas grupales, valorar nuevas ideas, orientación hacia el futuro, el apoyo a la toma de riesgos, el dinamismo, la toma de decisiones participativas, el aprendizaje y el desarrollo, la adaptabilidad y el empoderamiento (Daher, 2016; Yukl, 2010). Si se busca la innovación organizacional, los líderes pueden influenciar la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional, a partir de las siguientes formas (Cruz-Ortiz et al., 2013; Yukl, 2010):

Comportamiento del Liderazgo	Programas, sistemas, estructuras y formas culturales
Valores y visiones expuestos. Modelos de referencia o ejemplo y atención. Reacción a las crisis	Criterios para las recompensas y las decisiones del personal. Diseño de estructura y símbolos, rituales, ceremonias e historias

Tabla 3. Formas de influenciar la cultura organizacional Fuente: Yukl (2010, pág. 304

Limitaciones

Finalmente, se ha cuestionado si realmente el liderazgo puede influir en la innovación organizacional, especialmente el liderazgo transformacional. Primero, son muy limitadas las investigaciones empíricas que apoyen tal argumento (Jung, 2001). Segundo, otros estudios demostraron que el liderazgo transformacional no necesariamente llevan a los seguidores a exhibir un comportamiento innovador, incluso algunos estudios han encontrado una relación negativa (Kang et al., 2015). Tercero, no todos los estilos de liderazgo influyen en la innovación, es clave delimitar cuales si lo hacen, pues también existe un liderazgo destructivo o abusivo que anulará un ambiente de innovación organizacional, debido a líderes narcisistas y psicopáticos (Henriques, Curado, Jerónimo & Martins, 2015). Cuarto, alguno autores plantean que la teoría del liderazgo complejo defiende que para producir novedad o innovación se necesita un proceso compartido en el que individuos y equipo aprenden e interactúan entre ellos para producir un producto o servicio nuevo, no es exclusividad de un líder (Mendes, Gomes, Marques-Quinteiro, Lind & Curral, 2016). Por último, no se necesita de liderazgo si se desarrolla un ambiente de calidad alto y se implementa la gestión de calidad (Ilsever & Ilsever, 2016).

Perspectivas de desarrollo futuro

Se ha demostrado cómo distintos estilos de liderazgo pueden influir en la innovación organizacional. Sin embargo, son muy limitadas las investigaciones que comprueben si realmente se puede desarrollar el liderazgo (Avolio, et al., 2009). Futuras investigaciones pueden centrarse en identificar si se puede desarrollar o no, y las formas más eficientes de hacerlo.

Además, al demostrar lo fundamental que es el liderazgo transformacional para la innovación, se esperaba encontrar literatura que sugiera cómo optimizar este liderazgo, programas de capacitación y efectos en la organizaciones cuando se capacitan a los líderes para tener un enfoque transformacional. Sin embargo, se identificó que aquellas investigaciones son muy escasas (Cruz-Ortiz et al., 2013). Investigaciones futuras pueden centrarse específicamente en cómo desarrollar un liderazgo transformacional, programas específicos de entrenamiento y capacitaciones, así como sus efectos en la organización.

Por último, los modelos de innovación existentes tienden a centrarse en las explicaciones estructurales y ambientales de la innovación y descuidan el papel de los factores humanos en el proceso de innovación (Daher, 2016). Futuras investigaciones pueden enfocarse en el papel del factor humano dentro del proceso de innovación y profundizar la influencia del liderazgo no solo en la fase de creación y desarrollo de ideas sino en todo el proceso de su implementación.

Conclusiones

Hoy por hoy, la innovación se ha convertido en un tema esencial para que las empresas desarrollen ventajas competitivas. A través del presente artículo de revisión se exploraron las razones contundentes por las cuales el liderazgo influye en la creación de un ambiente propicio hacia la innovación el cual depende de las características de sus líderes, del equipo y del ambiente laboral, de la cultura organizacional, del apoyo de la alta dirección y, de los procesos, programas, sistemas y estructuras que lo soporten. El liderazgo por sí mismo no es suficiente.

Las organizaciones que desean tener éxito y perdurar en el tiempo deben implementar la innovación y evitar cualquier tipo de líder pasivo o destructivo. Se debe alternar los dos tipos de liderazgo activo, transformacional y transaccional, los cuales se relacionan positivamente con la innovación.

Adicionalmente, es importante sugerir que existe una clara diferencia entre ejercer un liderazgo transformacional individual o grupal, ya que son distintos, requieren de diferentes habilidades y la inapropiada implementación puede generar un impacto negativo en la innovación. Con el fin de mejorar la innovación individual se deben tener en cuenta cuatro aspectos, comunicar expectativas altas, desarrollo del seguidor, estimulación intelectual y reconocimiento personal. En cuanto a la innovación grupal, se debe enfocar en enfatizar una identidad colectiva, comunicar una visión inspiracional y construcción de equipos (Voyce et al., 2016).

En conclusión, el liderazgo influye directamente en la innovación organizacional al articular una visión clara y atractiva para sus seguidores, al inspirar y motivar a sus seguidores a pensar y actuar de maneras innovadoras, al estimular intelectualmente, al fomentar el pensamiento crítico y el cuestionar el statu quo, al crear y mantener un clima organizacional innovador y una cultura organizacional comprometida con la innovación; y al desarrollar y mantener un sistema que recompense la innovación (Jung et al., 2003). Todo ello con base a sistemas de gestión, procesos, programas y estructuras culturales que soporten la innovación en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Falcón, C (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Sinergia e Innovación, 1(8), 1-16.
- Arundel, A., O'Brien, K., & Torugsa, A (2013). How firm managers understand innovation: Implications for the design of innovation surveys. In F. Gault (Ed.), Handbook of innovation indicators and measurement (ppág. 88–108). Northampton, Inglaterra: Edward Elgar Publishing Inc.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology, 60,421-449.
- Barbosa-Ramírez, D., Mihi-Ramírez, A., & Noguera-Hidalgo, Á (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología, 10(1), 57-70.
- Bass, B (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Bass, B (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 88 (2), 207–218.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S (1967). The Managerial Grid In Three Dimensions. Training & Development Journal, 21(1), 2-5.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S (2000). Charismatic leadership and follower effects. Journal of Organizational Behavior, 21,747-767.
- Contreras, F (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-72.
- Crossan, M., & Apaydin, M (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa, 25, 13 - 32.
- Daher, N (2016). The relationships between Organizational Culture and Organizational Innovation. International Journal of Business and Public Administration, 13(2), 1-15.
- Eisenbeiss, S., Van Knippenberg, D., & Boerner, S (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438-1446.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales, 32,137– 145.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65, 1040–1050.

- García, V., Jiménez, M., & Gutiérrez, L (2012). Transformational Leadership influence on Organizational performance through Organizational learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Henriques, PÁG., Curado, C., Jerónimo, H., & Martins, J (2015). Facing the dark side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Universidade de Lisboa, Lisboa*.
- Hurley, R. F., & Hult, G. M (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ilsever, J., & Ilsever, O (2016). Does Transformation Leadership promote Innovation practices in E-commerce? *Business Studies Journal*, 8(2), 30-35.
- Jung, D. I (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Kang, J., Solomon, G., & Choi, D (2015). CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531-554.
- Khalili, A (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-supportive climate. *Management Decision Journal*, 54(9), 2277-2293.
- Kotter, J. P (1982). What effective managers really do. *Harvard Business Review*, 60(6), 156-167.
- Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, PÁG., Lind, PÁG., & Curral, L (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Team Performance Management*, 22 (5/6), 301-309.
- Norzailan, Z., Othman, R., & Ishizaki, H (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.
- Nuttawuth, N., & McMurray, A (2016). The impact of Leadership on workplace Innovation in Thai and Vietnamese SME's. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 479-486.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ra Edición)*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Overall, J (2015). A conceptual framework of Innovation and Performance: The importance of Leadership, Relationship Quality and Knowledge Management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 41-54.
- Saavedra, J., Sanabria, M., & Smida, A (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17-33.

- Seong, S., Kim, Y., & Szulanski, G (2015). Leadership, Innovation, and Strategic Change: A Conversation With Michael Tushman. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 370– 381.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory. *The Institute of Management Sciences*, 4(4), 577- 594.
- Shin-Yih, A., & Hou, Y (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27, 1–13.
- Simsek, Z., Jansen, J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A (2015). Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.
- Tohidi, H. & Jabbari, M. M (2012). Important Factors in Determination of Innovation Type. *Procedia Technology*, 570 – 573.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M (2012). The importance of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 535-538.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2013). Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology*, 574-578.
- Volpp, J., & Banzato, C (2016). Implications of theory and research on strategic leadership: A critical review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE*, 15 (3), 119-131.
- Voyce, L., Mitchell, R., & Brendan, B (2016). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management Journal*, 41(1), 66–97.
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K., & Nazir, T (2014). Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in Smes. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81.
- Yukl, G (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.

Mateo Gómez González / Cindy Lorena Pedraza Rodríguez /

Directora: *Merlin Patricia Grueso Hinestroza*

Resumen

Esta investigación analizó la problemática de discriminación laboral por razones de orientación sexual hacia personas de la comunidad LGTBI dentro de las empresas en Colombia. Primero que todo se decidió hacer un estudio sobre que estable las Naciones Unidas y como describe los derechos universales de las personas, que tipos de discriminación existen, como también que clase de convenciones o regulaciones hay para defender los derechos de las personas de la comunidad LGTBI. También se utilizaron artículos de la Constitución Política de Colombia para establecer cuáles eran los derechos de las personas en un ámbito general y su derecho a un trabajo digno libre de algún tipo de rechazo. El propósito de este artículo de revisión fue buscar personas gays, lesbianas y transexuales que por medio de una entrevista contaran su experiencia al momento de buscar un trabajo o estar dentro de una organización y ver si en algún momento de sus vidas fueron o han sido discriminados por su orientación sexual. Se realizó un tipo de método de análisis cualitativo con un alcance exploratorio basándose en normas o leyes universales como nacionales junto a entrevistas reales de personas homosexuales y transexuales. De este modo, se concluyó que, a pesar de que algunas veces se denuncia un tipo de discriminación hacia miembros de la comunidad LGTBI, las personas que fueron seleccionadas para este estudio nunca han sufrido un rechazo o tipo de discriminación en un ámbito laboral. Lo que sí se pudo evidenciar es que el estigma y el miedo de “salir del closet” en el trabajo abundo en todos los casos, por el miedo a ser rechazados por sus compañeros de trabajo o jefes como también todas las personas entrevistadas para este artículo comentaron que Colombia todavía es un país que vive lleno de estereotipos y prejuicios que conllevan a los colombianos a actuar de forma discriminatoria a pensamientos distintos o en este caso a rechazar a los demás por tener una orientación sexual diferente.

Palabras Claves

Discriminación Laboral, Discriminación Sexual, Orientación Sexual, LGTBI, Colombia, Empresas, Derechos Humanos, Entrevista, Entorno Laboral.

Abstract

This research analyzed the problem of labor discrimination for reasons of sexual orientation towards people of the LGBTBI community within companies in Colombia. First, it was decided to do a study on how the United Nations describes the universal rights of people, what types of discrimination exist, as well as what kind of conventions or regulations there are to defend the rights of people in the LGBTBI community. Articles of the Political Constitution of Colombia were also used to establish what rights of the people in a general scope and their right to a decent work free of some type of rejection. The purpose of this review article was to look for gay, lesbian and transgender people who through an interview will tell their experience when looking for a job or be inside an organization and see if at some point in their lives they were or have been discriminated against by their sexual orientation. A qualitative method of analysis was conducted with an exploratory scope based on universal and national norms and laws as well as interviews with homosexuals and transsexuals. In this way, it was concluded that, although discrimination against members of the LGBTBI community is sometimes denounced, the people who were selected for this study have never suffered a rejection or any type of discrimination in a work environment. What was evidenced is that the stigma and fear of “Coming Out” at work abounded in all cases, for fear of being rejected by coworkers or bosses as well as all the people interviewed for this article. Commented that Colombia is still a country that lives full of stereotypes and prejudices that lead Colombians to act in a discriminatory way to different thoughts or in this case to reject others for having a different sexual orientation.

Keywords

Work Discrimination, Sexual Discrimination, LGBTBI, Sexual Orientation, Colombia, Business, Human Rights, Interview, Work environment.

Introducción

Por lo general la discriminación laboral es un tema cotidiano al que las personas no suelen prestarle atención y dejan pasar de largo. Sin embargo, es un problema serio que cada vez afecta psicológicamente y productivamente a más colombianos dejando solo consecuencias negativas que impactan a gran escala la integridad de las personas.

Por esta razón se ha elegido como tema de investigación la discriminación laboral enfocada principalmente en la discriminación laboral hacia la comunidad LGTB; con el fin de identificar si existe o no este problema dentro del ámbito laboral colombiano. Y de ser así cuales son los problemas, razones y consecuencias que trae este tipo de discriminación.

La Organización Internacional del Trabajo es consciente de que la discriminación laboral es una realidad actual que se vive en todo el mundo. Además de violar los derechos humanos fundamentales, la discriminación laboral trae consigo consecuencias económicas y sociales que pueden llegar afectar a los países seriamente (Trabajo C. I., 2003); al desperdiciar a una persona por su condición, probablemente se están perdiendo talento humano. Las personas son el recurso más importante del mundo y son necesarias para el progreso de una empresa, una sociedad, y de un

país. Enfrentar la discriminación es de vital importancia, puesto que todos los seres humanos merecen un trabajo decente para no recurrir a trabajos forzosos tales como redes de prostitución, servicios domésticos entre otros.

El siguiente trabajo de investigación está dividido en tres secciones en primer lugar, se definirá que es la discriminación laboral con énfasis en la discriminación por orientación sexual, en segundo lugar, se hablara del marco legal y normativo en cuanto a declaración de derechos humanos, recomendaciones por parte de la ONU, convenios suscritos por Colombia y sentencias en la constitución política. En tercer lugar, se encuentra el planteamiento del problema de investigación para el tema de discusión con su respectivo método de investigación que en este caso será cualitativo y se dará lugar a entrevistas uno a uno. Luego en la última sección se redactará conclusiones con respecto al estudio de investigación abordado.

Marco Teórico

Marco conceptual

En este artículo de revisión se presentará por medio de entrevistas o testimonios si las personas pertenecientes a la comunidad GLTBI han sufrido algún tipo de discriminación en el ambiente laboral, del mismo se definirán conceptos de que es la discriminación sexual en el trabajo, como también aspectos jurídicos y sentencias que están en contra de este tipo de discriminación.

Discriminación en el trabajo; por orientación sexual

Según Labor Council For Latin American Advancement la discriminación en el empleo se entiende como existe un diferente trato e injusto por parte del empleador con sus empleados. “La discriminación en el empleo puede ocurrir antes de que uno consiga el trabajo, mientras que uno está trabajando, al completar el trabajo” (LCLAA Advancement). Del mismo modo explica que “es ilegal que un empleador discrimine o maltrate a un empleado ya sea por tu raza, color, origen nacional, sexo, religión, edad o discapacidad” (LCLAA Advancement). La comisión para la igualdad de oportunidades de empleo define la discriminación por sexo como el tratar a una persona que solicita un empleo o empleado/a de manera no favorable por el sexo de las personas.

La discriminación sexual también hace referencia a tratar a las personas de manera menos favorable en a diferencia de los demás por su relación con una organización o grupo que generalmente, esta asicado con personas de un determinado sexo (EEOC , 2015).

La organización internacional del trabajo es consciente de que la discriminación laboral es una realidad actual que se vive en todo el mundo. Además de violar los derechos humanos fundamentales trae consigo consciencias económicas y sociales que van más allá y puede llegar afectar a los países seriamente; al desperdiciar a una persona por su condición se están perdiendo talento humano. Las personas son el recurso más importante del mundo y son necesarias que el progreso de un de empresa, una sociedad, y de un país.

Enfrentar la discriminación es de vital importancia, puesto que todos los seres humanos merecen un trabajo decente para no recurrir a los trabajos forzosos tales como redes de prostitución, servicios domésticos entre otros.

La organización mundial del trabajo está preocupada por el tema de la discriminación en el trabajo por motivos orientación sexual, por este motivo ha tenido la iniciativa de investigar sobre el tema para mitigar con el proyecto “Identidad de Género y Orientación Sexual” con el propósito de promover los derechos, la diversidad y la igualdad en el mundo del trabajo por sus siglas en ingles PRIDE.

La OIT decidió realizar un proyecto o investigación para analizar la discriminación contra trabajadores y trabajadoras ya sean gays, lesbianas, bisexuales o transexuales es decir pertenecientes a la comunidad (LGBT. alrededor del mundo. La metodología de la investigación fue basada en los cuatro pilares; en primer lugar, se encuentra los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en segundo lugar, la promoción del empleo, en tercer lugar, la protección social y en cuarto lugar el dialogo social.

Esta investigación es netamente investigativa y pretende a través de la investigación documental, dar a conocer los principales problemas en los entornos jurídicos, políticos y cotidianos que están generando algún tipo de discriminación sexual por orientación de género en el trabajo.

El estudio concluyo que es muy común que las personas pertenecientes a la comunidad LGTB enfrentan situaciones de discriminación a causa de su orientación sexual y/o identidad de género. Se encontró que la discriminación viene desde la etapa de adolescencia en los colegios y se acentúa en la busca de empleo e incluso dentro del entorno laboral en dado caso que la persona esta empleada. También se evidencia que en caso extremo las personas pueden llegar a sufrir maltrato físico, abuso sexual y hostigamiento.

A menudo, la discriminación por orientación sexual en el ámbito laboral se genera dado que, a la percepción con la hetenormatividad, que se define como la creencia social que lo “normal” es ser heterosexual y también con la idea sobre la apariencia y el comportamiento que supuestamente lo masculino está asociado al hombre y lo femenino a la mujer.

Definición GLTB’S

Actualmente el termino LGTBI es malinterpretado por personas que no tienen conocimiento de lo que estas siglas significan. Primero que todo hay que conocer la diferencia entre identidad de género y orientación sexual. La identidad de género se define en hombre y mujer y como se sienten y actúan las personas dentro de una sociedad. Hay mujeres o hombres que no se identifican o encajan en la sociedad en la forma que nacieron biológicamente haciéndolos sentir diferentes. En cuanto a la definición de orientación sexual; este término describe la inclinación sexual de una persona o más bien si se siente atraída sexualmente a su mismo sexo, al sexo opuesto o a ambos sexos.

LGTBI en resumen son siglas que designan colectivamente a Lesbianas, Gays, Bisexuales, transgéneros (dentro del término transgénero se encuentran los transexuales y travestis) e Intersexo. Lesbianas con aquellas personas que se sienten identificadas como mujer y se sienten atraídas

por otras mujeres, es decir que su preferencia sexual es hacia las mujeres. Aquellos hombres que se sienten identificados con el género de identidad masculino y que sienten atraídos hacia otros hombres son Gays. Los Bisexuales son aquellas personas de cualquier género (hombre o mujer) que se sienten atraídos tanto por hombres como por mujeres. Transgenero son aquellas personas que se identifican con un género distinto a su sexo biológico y que pueden llegar a tener una orientación sexual homosexual, bisexual o heterosexual. Existen también personas travestis y transexuales; las personas transexuales son individuos que ya han pasado un proceso hormonal y un procedimiento quirúrgico para cambiar sus genitales por los del sexo opuesto. En cambio, los travestis son personas que siguen manteniendo su sexual biológico con el que nacieron, pero simplemente se visten o se comportan como personas del sexo opuesto a ellos. Para finalizar el término intersexo es una persona nace con órganos sexuales femeninos y masculinos. (Proyecto Arco Iris)

Marco normativo

En esta sección del artículo los temas que se abordaran son específicamente la perspectiva de los derechos humanos que declara la Asamblea de las Naciones Unidas, los convenios suscritos por Colombia que acogen lo establecido por las Naciones Unidas y algunas sentencias dictadas en Colombia que protegen a la comunidad GLTBI.

Perspectiva Derechos Humanos: Declaración de los derechos humanos

LA ASAMBLEA GENERAL proclama la presente DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS en el artículo 2 establece que: *“Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía”* (Naciones Unidas) también en el artículo 7 de la DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS sostiene como *“Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”* (Naciones Unidas) así mismo como *“ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción”*. (Asamblea General, 1948)

En el artículo 23 de esta misma declaración hecha por las Naciones Unidas dice que:

“(1).Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

(2). Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

(3). Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

(4). Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses”
(Naciones Unidas)

En este orden de ideas cabe entrar a definir que son los derechos humanos. Se entiende que son derechos inherentes al ser humano por ende cualquier ser humano tiene reconocimiento de sus derechos sin exclusión de ellos por distinción de motivos de color, sexo, idioma, religión, raza, opinión política, origen, nacionalidad, posición económica, nacimiento entre otras.

Algunas de las características más importantes de los derechos humanos son las siguientes:

- “Los derechos humanos se fundan en el respeto de la dignidad y valía de cada persona; (Asamblea General, 1948)
- Los derechos humanos son universales, lo que significa que se aplican en pie de igualdad y sin discriminación a todas las personas; (Asamblea General, 1948)
- Los derechos humanos son inalienables pues se trata de derechos que no cabe retirar a ninguna persona; pueden limitarse en determinadas situaciones (por ejemplo, el derecho a la libertad puede restringirse cuando una persona es declarada culpable por un tribunal); (Asamblea General, 1948)
- Los derechos humanos son indivisibles, mutuamente relacionados e interdependientes, porque no basta con respetar algunos de ellos y no otros. En la práctica, la violación de un solo derecho incidirá a menudo en el respeto de otros varios. En consecuencia, debe considerarse que todos los derechos humanos tienen igual importancia y son igualmente esenciales para el respeto de la dignidad y la valía de toda persona” (Asamblea General, 1948).

Los derechos humanos tienen como propósito proteger a los individuos de acciones que violan la libertad y la dignidad humana. Los derechos están expresados en el derecho internacional, así como también en tratados internacionales. La normatividad determina la forma de actuar y las prohibiciones que se imponen a los estados frente a los derechos humanos.

La Naciones Unidas han descrito varias formas en las que se puede discriminar a una persona y menciona las formas más comunes de violación de los derechos humanos que afectan a las personas LGBT como, por ejemplo:

- “Agresiones violentas, que abarcan desde el abuso verbal agresivo y la intimidación psicológica hasta la violencia física, las golpizas, la tortura, el secuestro y los asesinatos selectivos” (Unidas N. , 2015).
- “Leyes penales discriminatorias, esgrimidas a menudo para hostigar y castigar a las personas LGBT, en particular las leyes que tipifican como delito las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo, que violan el derecho a la privacidad y a la no discriminación” (Unidas N. , 2015).

- “Restricciones discriminatorias a la libertad de expresión y restricciones conexas al ejercicio de los derechos de libertad de expresión, asociación y reunión, en particular leyes que prohíben la difusión de información sobre la homosexualidad so pretexto de restringir la propagación de “propaganda” LGBT” (Unidas N. , 2015).
- “Trato discriminatorio, que puede ocurrir en una variedad de entornos cotidianos, incluidos lugares de trabajo, escuelas, hogares de familia y hospitales. Sin leyes nacionales que prohíban la discriminación por terceras partes por motivos de orientación sexual e identidad de género, ese trato discriminatorio sigue rampante, lo que deja a los afectados con escasas posibilidades de obtener reparación. En ese contexto, la ausencia de reconocimiento jurídico de las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo o de la identidad de género de una persona también puede tener un efecto discriminatorio en muchas personas LGBT” (Unidas N. , 2015).

Las Naciones Unidas y su Asamblea General en varias ocasiones o más bien resoluciones les ha pedido a los estados miembros que por favor garanticen la protección a los derechos humanos que están en las jurisdicciones que velen por los todos actos que viole el derecho fundamental a la vida y del mismo modo que exista una rápida respuesta a todo lo que tenga que ver a muertes, rechaza, o violación motivadas por la identidad de género y orientación sexual.

En junio del año 2011 el Consejo superior de Derechos Humanos de las Naciones Unidas “se convirtió en el primer órgano intergubernamental de la Organización en aprobar una resolución de amplio alcance sobre los derechos humanos, la orientación sexual y la identidad de género” (Unidas N. , 2015)“ En la resolución 17/19 el Consejo expresa su “grave preocupación” por el alto índice de violencia y discriminación contra las personas por su orientación sexual y su identidad de género”. (Derechos Humanos, Naciones Unidas). Dicho lo anterior los países están en la obligación jurídica en garantizar la protección de los derechos humanos de las personas LGBTI en:

- “Proteger a las personas de la violencia homofóbica y transfóbica y prevenir la tortura y el trato cruel, inhumano y degradante. Promulgar leyes contra los delitos motivados por el odio que desalienten la violencia contra las personas por motivo de su orientación sexual y establecer sistemas eficaces para denunciar los actos de violencia motivados por el odio, en particular investigando a los responsables de esos actos y llevándolos ante la justicia. Impartir capacitación a los agentes de policía y supervisar los lugares de detención, y habilitar un sistema para que las víctimas puedan ejercer recursos. Además, las leyes y políticas de asilo deberán reconocer que la persecución por razón de orientación sexual puede constituir una base válida para solicitar asilo” (Unidas N. , 2015).
- “Derogar las leyes que tipifican como delito la homosexualidad, en particular toda legislación que tipifique penalmente la actividad sexual privada y consentida entre adultos. Garantizar que las personas no sean detenidas ni arrestadas por motivos de su orientación sexual o su identidad de género y que no sean sometidas a exámenes físicos degradantes con la intención de determinar su orientación sexual” (Unidas N. , 2015).
- “Prohibir la discriminación por motivos de orientación sexual y la identidad de género. Promulgar legislación que prohíba la discriminación por razón de orientación sexual e identidad de género. Impartir instrucción y capacitación para prevenir la discriminación y estigmatización de las personas LGBT e intersexuales” (Unidas N. , 2015).

- “Salvaguardar la libertad de expresión, asociación y reunión pacífica de todas las personas LGBT y velar por que cualesquiera restricciones a esos derechos—incluso en los casos en que esas restricciones tuviesen por objeto cumplir una finalidad legítima y fuesen de un alcance razonable y comedido— no sean discriminatorias por razón de orientación sexual e identidad de género. Promover una cultura de igualdad y diversidad que abarque el respeto de los derechos de las personas LGBT” (Unidas N. , 2015).

En cuanto a la normatividad internacional si existen referentes para la garantía de los derechos de la población LGTBI dentro del entorno laboral. Los países miembros a la Organización de Naciones Unidas suscribieron la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual e identidad de género, es conocida como los principios de Yogyakarta, Organización de Naciones unidas (ONU) año 2007. En el principio 12 plantea que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y productivo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo, y a la protección contra el desempleo, sin discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género” (Unidas O. N., 2007).

El segundo referente preocupado por derechos es la Organización Internacional del Trabajo (OTI), que en su conferencia número 96 en el año 2007, concebido que las manifestaciones de discriminación laboral serian eliminadas.

Eliminación de manifestaciones de discriminación como: Acoso: bromas indeseables, alusiones indirectas y comentarios tendenciosos, abuso verbal, chismes, apodos, intimidación y hostigamiento, falsas acusaciones de pedofilia, llamadas telefónicas insultantes, anónimos, daños a los bienes, chantajes, violencia, e incluso amenazas de muerte. Denegación de prestaciones sociales a las parejas del mismo sexo. Autoexclusión por temor a ser discriminación (Trabajo O. I., 2007).

Convenios suscritos por Colombia

En cuanto a los convenios suscritos por Colombia se puede hacer referencia al Convenio OIT No. 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación que textualmente afirma que:

“La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:

Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 4 junio 1958 en su cuadragésima segunda reunión; Después de haber decidido adoptar diversas proposiciones relativas a la discriminación en materia de empleo y ocupación, cuestión que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión: Después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de un convenio internacional; Considerando que la Declaración de Filadelfia afirma que todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades, y Considerando además que la discriminación constituye una violación de los derechos enunciados por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adopta, con fecha veinticinco de junio de mil novecientos cincuenta y ocho, el siguiente Convenio, que podrá ser citado como el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958” (Trabajo O. I., 1958)

A los efectos de este Convenio, el término *discriminación* comprende:

- “(a). cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (Trabajo O. I., 1958)

Este convenio fue adoptado y redactado en la 42ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, el 25 de junio de 1958. Entró en vigor internacional el 15 de junio de 1960.

Constitución política de Colombia

Estas son algunas sentencias y códigos que hacen referencia al tema del derecho al trabajo para la población LGTBI.

Constitución Política de Colombia del 1991 suscribe que el derecho a la identidad de género y la orientación sexual se protegen por medio de la constitución por dos vías, es decir, por dos derechos consagrados en la constitución, que, si bien en la identidad de la norma no se protege la identidad de género o la orientación sexual. Se debe tener en cuenta que existen dos derechos que están protegidos las dos vías el artículo 13 y el artículo 16. El artículo 13 de la constitución política de Colombia establece que: “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan” (Constitución Política, 1991), así mismo el artículo 16 menciona que “Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico” (Constitución Política, 1991). El hecho de que sean derechos fundamentales una vez son violados da cavidad a ser respetados vía tutela. Del mismo modo en el artículo 29 de la constitución se plantea que el trabajo es un derecho fundamental de obligación social que está protegido por el estado. Según la constitución política de Colombia del año 1991 “Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

El código sustantivo del trabajo de Colombia tiene como finalidad lograr que exista justicia en relación entre el trabajador y empleador para que así existe cooperación, coordinación económica y equilibrio social. Los artículos 10 y 11 plantean que el derecho al trabajo en términos de igualdad vela por la protección y garantiza que todos los trabajadores tienen el derecho y la libertad de escoger su oficio y profesión.

Tipo de sentencia	Numero de sentencia	Descripción de la sentencia
La orientación sexual no es una falta disciplinaria que impida hacer parte de las fuerzas militares	Sentencia T 097 de 1994,T 037 de 1995,y C 507 de 199	Debido proceso en derecho administrativo disciplinario. Homosexualidad y prácticas homosexuales en la policía.
La orientación sexual no impide ejercer la docencia y el derecho a la educación.	Sentencia C 481 de 1998 y T 435 de 2002	Transexual exige asistir al colegio con uniforme de mujer, pero sus genitales son de sexo masculino.
Sobre la protección de las personas LGTBI en carreras administrativas, en demanda de la Ley 588 de 200, que considera la práctica homosexual como una inhabilidad para acceder a la carrera administrativa.	Sentencia C 373 de 2002	Hombre homosexual apela a su derecho para acceder a una carrera administrativa
Derecho al libre desarrollo de la personalidad-vulneración por cuanto se obligó a la accionante a usar falda sin tener en cuenta su condición sexual	Sentencia T 492 de 2011	Derecho al libre desarrollo de la personalidad, vulneración por cuanto se obligó a la persona a usar falda sin tener en cuenta se condición sexual.
Discriminación hacía perdona trans en el trabajo.	Sentencia T 152 de 2007	Persona trans demanda para que amparen sus derechos fundamentales al libre desarrollo de la personalidad, igualdad, trabajo, buen nombre y dignidad humana en un trabajo de “estucador” de una construcción.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

Problema de Investigación

Todas las personas tienen su derecho a tener un trabajo y un trato digno en el contexto de discriminación laboral este tema se ha llevado a cabo de manera diferencial. Presumimos por ello la existencia de múltiples problemas en el ámbito laboral encaminados hacia la discriminación de género por preferencias sexuales. Dado que hay evidencia de estudios realizados posteriormente en los que se basa la afirmación de la exclusión y discriminación social en entorno laboral hacia las personas de la comunidad LGTB en Colombia.

Para un ejemplo de ello nos llamó mucho la atención de una frase tomada del artículo Raros y oficios;

“En otras palabras, se plantea que en el ámbito laboral se permite ser homosexual siempre y cuando se oculte, no se divulgue. Ello expresa el significado de un posicionamiento en el ámbito laboral, de una discriminación sutil, naturalizada en los empleadores y trabajadores, y que va en contravía de la aceptación normativa de los principios garantes expuestos como derechos humanos” (Pérez Álvarez, Correa Montoya, Castañeda Castro, & Plata Chacón, 2013).

Se entiende que hay requisitos y perfiles estipulados para determinado cargo laboral el problema se encuentra en el momento en que las personas pasan sus filtros y/o pruebas de postulación y al final son descartados por el simple hecho de tener preferencias sexuales diferentes a lo “normal” cotidiano, es decir, a la heterosexualidad. También existe el caso de personas que lograron conseguir un cargo dentro de la compañía pero que no han “salido del closet” en pocas palabras y cargan con una presión y miedo sobre ellos mismos por lo que generalmente mienten a sus jefes y compañeros de trabajo para quedar al descubierto y empezar a sufrir bullying o acoso dentro de su ámbito laboral. Finalmente cabe resaltar que dentro de la investigación de marcos normativos se encontró que existen artículos dentro de la Constitución Políticas de Colombia encaminados hacia el derecho al trabajo en términos de igualdad que pretende proteger y garantizar el derecho de los trabajadores. Así como también vela por garantizar los derechos a todos los ciudadanos sin ninguna discriminación por sexo, raza, origen, preferencia sexual, entre otras.

En opinión personal se evidencia que muchas personas homosexuales son admitidas en las empresas siempre y cuando no se haga algo público, en ocasiones no por el hecho de la empresa no los acepte sino más bien que exista el miedo de ser rechazados por su condición sexual.

Con base a este panorama, nos preguntamos a través del análisis de los documentos estudiados posteriormente ¿Qué está pasando con la población LGBTI en el contexto del trabajo en Colombia? ¿Cómo es la experiencia de miembros de la población LGBTI en el contexto del trabajo en Colombia?

Método

En el siguiente encabezado se explicará el tipo de estudio que se utilizó para obtener los resultados que ayudaran a encaminar el objetivo de investigación basados en la pregunta el planteamiento del problema; así como también los participantes y los instrumentos utilizados para en desarrollo y la descripción detallada del procedimiento del método de investigación.

Tipo de estudio

Dado que el planteamiento del problema de investigación tiene un trasfondo que involucra opiniones y sentimientos se deduce como un estudio de tipo social. Por lo tanto, se desarrollará en torno a una investigación de tipo cualitativa. Este tipo de estudio requiere de esta técnica cualitativa que provea los resultados que respondan la pregunta/problema. Se debe tener en cuenta que estudiar las percepciones de los seres humanos es un fenómeno complejo que no debe ser captado en términos numéricos.

Para ello recurrimos a la técnica de entrevista uno a uno para acercarse a el conocimiento de la realidad a través de la observación de hechos y actitudes y en última instancia el alcance del estudio será exploratorio dado que se busca indagar información general sobre un tema no muy conocido y dejando a su vez variables para estudios futuros.

Al obtener los resultados del estudio se procederá a analizarlos con el diseño de teoría fundamentada de codificación abierta para fragmentar los datos, tener una claridad detallada y comparar las diferencias y similitudes.

Participantes

Para este artículo de revisión contamos con la participación de tres personas pertenecientes de la comunidad LGTBI, dos de esas personas son hombres homosexuales, una mujer homosexual y un transexual que, gracias a sus testimonios, experiencias vividas, y ayuda fueron parte de estas entrevistas para así ver si ellos han sufrido algún tipo de discriminación por su condición sexual.

Instrumento

Para poder realizar este artículo se decidió hacer una guía de entrevista para entrevistar a las personas. Del mismo modo se trató de hacer una entrevista corta pero que fuera concisa y así poder conocer a fondo los pensamientos de los entrevistados y obtener una información que sea apta de exponerte en esta investigación. A continuación, se encontrará la guía de entrevista que fue utilizada para el artículo.

Procedimiento

En este apartado se encuentra el formato de entrevista que cuenta con una serie de preguntas encaminadas a objetivos específicos que se aplicó a los participantes. También está la evidencia y la transcripción de cada una de las entrevistas que se realizaron a cuatro personas distintas pertenecientes a la comunidad LGTB, de nacionalidad colombiana con un promedio de edad entre los 20-38 años que se han visto afectados a la hora de conseguir un puesto de trabajo o que han sufrido consecuencias de bullying es decir, son personas que se han visto expuestas a la discriminación laboral.

Guía de entrevista

Entrevistador (Mateo Gómez y Lorena Pedraza): Primero que todo es un placer que estés con nosotros. Gracias por tu tiempo y colaboración para el desarrollo de este proyecto de investigación (Artículo de revisión). El propósito de este trabajo es conocer si existe discriminación laboral hacia las personas pertenecientes a la comunidad LGTBI es por eso que nos gustaría conocer tu opinión y experiencia sobre este tema.

En esta entrevista voy a preguntarte sobre algunas situaciones que de pronto ha difíciles que para ti por causa tu identidad sexual.

Nosotros entendemos que puede ser incomodo hablar de estas cosas, pero recuerda que lo que nos digas es completamente confidencial, para fines educativos y que tus respuestas nos ayudaran a entender las condiciones laborales de la población LGBT en nuestra sociedad.

Preguntas:

Sin decir tu nombre me podrías contar un poco más de ti, que haces, a que te dedicas, tus sueños, tus metas.

1. Para ti ¿Qué significa la expresión/palabra “discriminación” en el trabajo?
2. ¿Cuáles crees tú que son los principales problemas a los que se enfrentan las personas de la comunidad LGTBI al momento de buscar un empleo?
3. ¿Cómo miembro de la comunidad LGTBI, como ha sido tu experiencia en los contextos laborales con tus compañeros de trabajo y tus jefes?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta una persona de la comunidad LGTBI para tener estabilidad en los lugares de trabajo?
5. ¿Qué papel desempeñan los trabajadores en la erradicación de la discriminación en el lugar de trabajo?
6. ¿Qué recomendación darías tú para que en las empresas el trato hacia las personas LGTBI sea más igualitario?
7. ¿Cómo describirías la disposición de la sociedad colombiana para adoptar medidas que favorezcan el trato igualitario de los miembros de la comunidad LGTBI en los lugares de trabajo?

Resultados

Se decido analizar los resultados por medio de un análisis de codificación abierta: esto significa que, por medio de un proceso analítico, se identifican los conceptos más relevantes e importantes de los datos, en este caso los datos que se utilizaron fueron una entrevista que se basaron en siete preguntas las cuales fueron respondidas de forma individual por las cuatro personas que fueron entrevistadas.

Para la pregunta uno se le pregunto a los entrevistados cual era tú el significado de discriminación para ellos, la mayoría respondieron que el trato diferente, rechazo, no entender o no respetar las diferencias de los demás era discriminar. Algo importante para resaltar es que uno de los entrevistados aclaro que discriminar era diferente a excluir. Argumentando que la exclusión era la no participación de una persona dentro del trabajo o hasta en la misma sociedad.

Para la segunda pregunta que era: ¿Cuáles crees tú que son los principales problemas a los que se enfrentan las personas de la comunidad LGTBI al momento de buscar un empleo? Los conceptos que más resaltaron fueron la intolerancia, actitudes, estereotipos, estigmas, conductas discriminatorias hacía las personas de la comunidad LGTBI. Algo que llamo mucha la atención fue que la mujer transexual entrevistada menciona que personas como ella sufren más discriminación en el ámbito laboral e incluso dentro de la misma comunidad de gays, lesbianas y bisexual.

La pregunta número tres era mucho más personales donde los entrevistadores tenían que responder desde su propia preselectiva laboral; acá en esta pregunta no hubo un concepto o idea uniforme, pero en general los conceptos más relativos fueron: temor, miedo, desempeño laboral,

ningún problema, peleas, lucha y aceptación. Para dos de los cuatro entrevistados su experiencia en los contextos laborales ha sido positivo y nunca han sentido algún tipo de discriminación. Uno de los entrevistados comentó que por miedo a ser discriminado no hablaba sobre su condición sexual pero después de un tiempo informo a su equipo de trabajo y no hubo ningún problema. En cambio, la mujer trans comento que ya como es activista siempre ha tenido buena relación con sus compañeros de trabajos o jefes, pero siempre existe una lucha constante para que los demás entiendan su identidad de género.

En la cuarta pregunta ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta una persona de la comunidad LGBTI para tener estabilidad en los lugares de trabajo? Se encontró que el ser excluido y empezar a ser tratado diferente sufriendo las consecuencias del bullying son una de las principales dificultades. En cuanto a los trans se encontró que son los que más sufren las consecuencias de discriminación en el ámbito laboral puesto que su apariencia física influye directamente en el cargo o puesto de trabajo que va a desempeñar.

En la quinta pregunta ¿Qué papel desempeñan los trabajadores en la erradicación de la discriminación en el lugar de trabajo? Se evidencia que el papel que desempeñan los compañeros de trabajo es altamente influyente en el trato hacia las personas de la comunidad LGBT. Dado que ellos son en su mayor parte los que no tienen tolerancia hacia la preferencia sexual de los individuos. Son los encargados de erradicar la discriminación para crear un clima laboral que respete a los demás y se encamine con los objetivos de las organizaciones.

En cuanto a la sexta pregunta ¿Qué recomendación darías para que en las empresas el trato hacia las personas LGBTI sea más igualitario? Los entrevistados concordaron que la recomendación general es que el área de recursos humanos sea la encargada de educar a sus trabajadores y brindarles capacitaciones sobre temas de discriminación laboral por orientación sexual y sobre la igualdad para lograr eliminar estereotipos que afectan el clima laboral y en cierto punto el rendimiento de los trabajadores.

Para la última pregunta, ¿se cuestionó cual era la disposición de la sociedad colombiana para adoptar medidas que favorezcan el trato igualitario de los miembros de la comunidad LGBTI en los lugares de trabajo? Muchos de los conceptos fueron positivos, tales como cambio positivo, disposición, tolerancia, cambio de mentalidad, nuevas generaciones, intenciones, inclusión. Todo esto resume que las cuatro entrevistas ven un cambio positivo a favor de las personas de la comunidad LGBTI dentro de la sociedad colombiana.

Conclusiones

Se debe tener en cuenta que hay diferenciación entre identidad de género e orientación sexual, en primera instancia la orientación de género es la capacidad de sentir atracción física o emocional por alguien de su mismo género o de diferente género. Y en cuanto a la identidad de género se refiere a con que genero un individuo se siente identificado diferente a al sexo que se asigna a una persona al nacer, basado en el estereotipo de si la mujer nace con ciertas características específicas su sexo está dado por estas, así como por el lado de los hombres.

Hacer esta diferencia es importante puesto que las barreras que enfrentan; las lesbianas o gays y bisexuales son diferentes las que enfrentan las personas trans género a la hora de encontrar trabajo.

La realidad para una persona transgenero es distinta dado que son excluidas totalmente puestas a un lado dado a su condición de identidad de género, se encontró que no solo son discriminadas a nivel laboral sino también en todos los entornos desde el familiar hasta el social. El problema de esto es que primero recurren al mundo del alcohol y las drogas o en otros casos migran hacia trabajos forzados para poder tener una economía estable.

Se evidencia que en los procesos de selección de personal si existen procesos de discriminación puesto que, algunas preguntas orientadas a indagar sobre la vida personal que pueden influir a la hora de contratar a una persona ya sea por su orientación sexual o su identidad de género no debería estar permitido y atenta contra los derechos.

Un dato importante que trajo consigo la investigación es que existe una discriminación por parte de gays y lesbianas sobre personas trans, puesto que, su orientación sexual esta dado a lo heterosexual sin importar su condición física se sienten atraídos por el otro sexo. Dada la información se concluye que las personas trans sufren el mayor impacto de discriminación tanto social como laboral.

La discriminación laboral se manifiesta de diferentes formas dependiendo del contexto y situaciones en las que se dé. Un ejemplo de esto a la hora de iniciar un proceso de selección para un puesto de trabajo a la hora de salir a la luz dada la condición de orientación sexual las personas son descartadas. Este problema viene dado por los estereotipos que la sociedad ha creado en contra de las personas con una orientación sexual por el gusto hacia personas de su mismo sexo. Estereotipos basados en que las mujeres no son femeninas, son rudas, no les gustan las relaciones serias y estables entre otros. Se niegan la oportunidad de conocer a un ser humano por los prejuicios que tienen programados en su cabeza, perdiendo tal vez un talento humano clave para la empresa.

Por otro lado, una vez la persona es contratada sin dejar al descubierto su identidad u orientación sexual se ven obligadas a crear una identidad falsa de ellos mismo para mantener a salvo su secreto y tener protección. Puesto que se evidencio que una vez salen del “closet” es decir, le dicen a los demás sobre su orientación sexual; por lo general se crea una mentalidad diferente sobre la persona y empieza la discriminación con acciones encaminadas hacia el bullying, aislamiento, intimidación hasta el acoso sexual. Así como también mayor exigencia en el trabajo dado que tienen que demostrar que así su condición sea diferente sus capacidades son las mismas a las de los demás y el esfuerzo por generar credibilidad hacia sus jefes y compañeros de trabajo puede terminar desgastante.

Para resumir lo dicho, se llega la conclusión de que en Colombia grandes cambios se han venido desarrollando en el aspecto de discriminación laboral hacia las personas de la comunidad LGBTI, cada vez hay más sentencias o leyes que acogen a los gays, lesbianas, transexuales y bisexuales, cada día son más las empresas que están aceptando y apoyando esta comunidad que por muchos años han sido rechazados y excluidos de la sociedad colombiana. Hoy en día el matrimonio igualitario y la adaptación para las parejas homoparentales están siendo aceptadas y aprobadas por la ley en Colombia. Pero todavía hay que seguir trabajando para que la mentalidad de que todas las personas son iguales, de que todas las personas tienen el derecho a tener un trabajo digno y justo sin importar cuál sea su orientación sexual o identidad de género.

Referencias Bibliográficas

- Pérez Álvarez, Alexander. Correa Montoya, Guillermo. Castañeda Castro, Wilson. Plata Chacón, Edgar (2013). *Raros.. y oficios: diversidad sexual y mundo laboral: discriminación y exclusión*. Medellín: Corporación Caribe Afirmativo, ENS, Escuela Nacional Sindical.
- Asamblea General (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Paris, Francia: Naciones Unidas.
- CALI (09 de Mayo de 2017). Polémica por carta en la que piden no atender pacientes LGBTI en Cali. *El Tiempo*, págs. 1-2.
- Constitución Política, C (1991). *Consititucion Política de Colombia*. Bogotá: <http://www.constitucion-colombia.com/>.
- Corte Constitucional (1994). <http://www.corteconstitucional.gov.co>. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1994/t-097-94.htm>
- Corte Constitucional (2002). <http://www.corteconstitucional.gov.co/>. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/t-435-02.htm>
- Corte Constitucional (23 de Agosto de 2013). <http://www.corteconstitucional.gov.co>. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/T-562-13.htm>
- Corte Constitucional (2007). <http://www.corteconstitucional.gov.co>. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2007/t-152-07.htm>
- Derechos Humanos, Naciones Unidas (s. f.). *Normas Internacionales de Derechos Humanos y Orientación Sexual e Identidad de Género*. Free & Equal, Honduras. Obtenido de http://ddhh.un.hn/?page_id=460
- diversa, C (s. f.). *colombia diversa*. Obtenido de colombia diversa: <http://www.colombia-diversa.org/p/sentencias.html>
- EEOC (25 de february de 2015). *Equal Employment Opportunity Comission*. Obtenido de Equal Employment Opportunity Comission: www.eeoc.gov
- Escuela de Administración, Universidad del Rosario (2015-2016). Discriminación y desigualdad de género: Situación actual de las mujeres en el mundo empresarial. *Nova Talenta 2015-2016 Volumen II*, 140-157.
- Estefan Vargas, S (2013). Discriminación estatal de la población LGBT. Casos de transgresiones a los derechos humanos en. *Revista Sociedad y Economía*, 187-202.
- FELGTB Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales (2013). *Estudio 2013 sobre discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en España*. España.
- L. G. T. B. I., F (s. f.). *Proyecto Arco Iris*. Obtenido de <https://arcoiris-lgbti.jimdo.com/diccionario-gay/l-g-b-t-i/>
- Labor Council For Latin American Advancement (s. f.). *www.lclaa.org*. Obtenido de <http://www.lclaa.org/discriminacion-laboral>

- LCLAA Advancement, L. C (s. f.). *Discriminacion Laboral*. Washington, Dc: <http://www.lclaa.org/discriminacion-laboral>.
- Legal, Lambda (2013). *Conceptos básicos sobre el ser LGTBI*. New York, Estados Unidos: Lambda Legal. Obtenido de http://www.lambdalegal.org/sites/default/files/spa-vg_conceptosbausicos_final.pdf
- Levine, M (2016). *Essays on Labor Market Discrimination on the Basis of Sexual Orientation*. California, Estados Unidos.
- Levine, M (2016). *Essays on Labor Market Discrimination on the Basis of Sexual Orientation*. California, Estados Unidos.
- Naciones Unidad Derechos Humanos Colombia (2012). *hchr. org*. Obtenido de TRATADOS RATIFICADOS POR COLOMBIA: http://www.hchr.org.co/acnudh/EPU/A_HRC_WG.6_16_COL_1_Colombia_Annex%20III_S.pdf
- Naciones Unidas (s. f.). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Naciones Unidas. Naciones Unidas.
- Pérez Álvarez, A. -A., Correa Montoya, G. -A., Castañeda Castro, W. -A., & Plata Chacón, E. -O (2013). *Raros.. y oficios: diversidad sexual y mundo laboral: discriminación y exclusión*. Medellín, Colombia: Corporación Caribe Afirmativo ENS, Escuela Nacional Sindical.
- Proyecto Arco Iris, F (s. f.). *L. G. B. T. I*. Los Angeles, CA, Estados Unidos: <https://arcoiris-lgbti.jimdo.com/diccionario-gay/l-g-b-t-i/>.
- RUBIO, C. A (2013). *El tratamiento de la diversidad afectivo-sexual en las empresas*. Salamanca.
- Trabajo, C. I (2003). *La hora de la igualdad en el trabajo*. Organizacion internacional del trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Trabajo, O. I (1958). *Convenio OIT*. Ginebra.
- Trabajo, O. I (2007). *Conferencia Internacional del Trabajo*. Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo numero 96.
- trabajo, O. i (s. f.). *Organizacion interncional del trabajo*. Obtenido de Igualdad y discriminación: <http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang-es/index.htm>
- Unidad, N (s. f.). *Normas Internacionales de Derechos Humanos y orientación sexual e identidad de género*. n. d: Un Free.
- Unidas, N (2015). *Normas Internacionales de Derechos Humanos*. Naciones Unidas: <https://www.unfe.org/>.
- Unidas, O. N (2007). *Principios de Yogyakarta*. Organizacion Naciones Unidas. Yogyakarta: Organizacion Naciones Unidas.

