

Editora: Iris Cantillo Velásquez

Seis estudios sociales desde la
**RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL**

(RSE)

cun

Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Grupo de Investigación
Responsabilidad Social Empresarial
(ResCUN)

Editora: Iris Cantillo Velásquez

Seis estudios sociales desde la
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
(RSE)

Regional Magdalena



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VEGELADA MINEDUCACIÓN



DIRECCIÓN NACIONAL
DE INVESTIGACIÓN
Y EXTENSIÓN

Grupo de Investigación Responsabilidad
Social Empresarial (**ResCUN**)



COORDINACIÓN DE
PUBLICACIONES

300 - Ciencias sociales

Editora: Iris Cantillo Velázquez

Seis estudios desde la Responsabilidad Social Empresarial

Primera edición, Fondo Editorial CUN, 2020

Clasificación Thema: KJG Ética empresarial y responsabilidad social

Título original: *Seis estudios desde la Responsabilidad Social Empresarial*

© Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN

Cómo citar: Cantillo, I. (Ed.). (2020). *Seis estudios desde la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Fondo Editorial CUN.

ISBN (Digital): 978-958-8191-67-6

Primera edición: noviembre del 2020

Autores: Iris Cantillo Velázquez; Angélica Silva Franco; Devinso José Jiménez Sierra; Diana Paola Angarita Niño; Leonardo Fabio Pérez Suescún; Alejandrina Rincón Acevedo; José Antonio Cortés Núñez; Ian Farouk Simmonds Ariza.

Diseño de portada: Lina Guevara Buitrago

Diseño y diagramación interna: Lina Guevara Buitrago

Corrección de estilo: Guillermo Andrés Castillo Quintana

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Contenido

Prólogo <i>Angélica Silva Franco</i>	7
Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE) <i>Devinso José Jiménez Sierra</i>	13
Responsabilidad social del diseño gráfico en materiales didácticos interactivos e inclusivos para niños en la ciudad de Santa Marta <i>Diana Paola Angarita Niño</i>	45
Aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta, desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE) <i>Iris Cantillo Velázquez</i>	85
Asociatividad: una mirada desde la responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva para las micro, pequeñas y medianas empresas <i>Leonardo Fabio Pérez Suescún</i>	111
El reúso en la moda: una responsabilidad social <i>Alejandrina Rincón Acevedo</i>	135
La dirección por valores: articulador de responsabilidad social en la estrategia gerencial de las organizaciones <i>José Antonio Cortés Núñez</i> <i>Ian Farouk Simmonds Ariza</i>	163

Prólogo

*Angélica Silva Franco**

El término *responsabilidad social empresarial* (RSE) nace como respuesta a los agravios que emergen de la actividad productiva, el intenso dominio del consumismo y la marcada competencia del proceso global. Aunque no existe un concepto único de RSE, a menudo este se relaciona con la *filantropía corporativa* o *filantropía estratégica* (Curto, 2012). Sin embargo, la RSE trasciende el “buen acto de donar” y cada vez se incorpora más en la gestión de las empresas que han hecho conciencia de las consecuencias de su actividad y de su responsabilidad con quienes hacen parte de ellas y con el resto de la sociedad.

Ahora bien, es de precisar que el término RSE solo fue aceptado en el quehacer empresarial a partir de la evolución de algunos fundamentos teóricos de doctrinas científicas y filosóficas. En efecto, en el siglo XVIII, cuando Adam Smith presentó sus libros la *Teoría de los sentimientos morales* y *La riqueza de las naciones*, se aceptaba el postulado según el cual la búsqueda del interés individual beneficia a toda la sociedad, y, por lo tanto, las empresas debían invertir sus recursos en incrementar sus beneficios económicos, ya que los mecanismos del mercado contribuían al desarrollo social. Esta proposición se mantuvo hasta que, a mediados del siglo XX, Bowen (1953) introdujo el concepto de RSE como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad” (Bour, 2012, p. 12.).

* Directora ejecutiva de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Santa Marta.

Actualmente, las fuerzas civiles e institucionales que buscan contrarrestar los impactos negativos de la globalización se apoyan en estas reciente teorías y han definido la función de la empresa privada en términos de una organización responsable, sostenible y comprometida con sus grupos de interés. Las nuevas realidades que presenta el sistema global invitan a las empresas a transformar su tipo de liderazgo y a mostrarse como responsables del desarrollo humano, pues este último no está desligado del desarrollo económico. Desde esta perspectiva, son amplios y diversos los campos de acción en los que las empresas pueden contribuir y comportarse de manera social y ambientalmente responsable.

Así, la academia, en cumplimiento de sus funciones sustantivas de investigación, docencia y proyección social, no solo debe examinar los asuntos que suscitan preocupación por su impacto en la sociedad y que están relacionados con los problemas económicos, ambientales, políticos y sociales; sino, además, proponer soluciones y alternativas que permitan a los agentes sociales ser partícipes de la disolución de los dilemas de la acción colectiva.

Con esto en mente, profesores investigadores de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) concibieron seis artículos terminados de investigación en los que examinan el papel y desempeño de las empresas formales de Santa Marta (Magdalena, Colombia) en su ejercicio de RSE, que se encuentran compilados en este libro. Aspectos relacionados con el posacuerdo, la pedagogía y educación, el medio ambiente, la competitividad, la dirección por valores, planificación estratégica y la asociatividad empresarial son examinados a la luz del estudio de ejercicios prácticos que son cuidadosamente fundamentados y analizados, a través de la aplicación de metodologías y técnicas estadísticas que permiten evidenciar qué tan cercana es la interacción entre las acciones y operaciones de las empresas de la ciudad con la sociedad (inversores, empleados, consumidores y comunidad).

Si bien todos los artículos versan sobre cómo las empresas gestionan la RSE, particularmente los capítulos 1, 3 y 6 presentan resultados que posan una mirada reflexiva sobre las empresas locales enfocada en la necesidad de aumentar su liderazgo directivo y democrático, y de mostrar un mayor interés en los procesos de RSE. Todo lo anterior tuvo lugar tras aunar esfuerzos y desarrollar esquemas de articulación concebidos para aminorar las insuficiencias ambientales, sociales y económicas de sus entornos. Por su parte, los capítulos 2, 4 y 5 destacan la preponderancia de involucrar a las

empresas en los procesos de innovación y desarrollo educativo, científico y tecnológico, como una acción que propende por el desarrollo cultural y la inclusión social.

Los aspectos que se analizan de forma general en cada uno de los artículos que componen este volumen invitan a reflexionar sobre el papel que desempeñan las empresas de Santa Marta, frente a diversos retos que hoy hacen parte de la agenda internacional. De su mirada, amparada en el análisis y el proceso científico, derivan interrogantes como: ¿cuál es la responsabilidad que asumen las empresas locales frente a los retos del sistema global?, ¿cómo la actividad económica incide en la sociedad a través de sus procesos? y ¿cómo dicho impacto convive en armonía con los grupos de interés con los que interactúan los entes empresariales?

Así, a través de estas investigaciones se abre un espacio para la concienciación y difusión de la importancia de la RSE, entendida como la contribución que deben realizar las organizaciones para mejorar las condiciones de su entorno y sus grupos de interés. Aunque no es un concepto nuevo, las diversas investigaciones que se presentan en este libro demuestran que aún no es un tema imperativo dentro de las empresas locales, por lo que es necesario que el sector empresarial asuma la RSE como una forma de gestión y de relación ética con la comunidad, los colaboradores y accionistas de sus entidades, capaz de establecer metas compatibles con el cumplimiento de la normatividad y que se ampare bajo los tres pilares de la RSE: social, ambiental y jurídico.

Dispuesto así, cada capítulo aborda temas que permiten explorar el grado de apropiación de la RSE por parte de las empresas locales. En el primer capítulo, se analiza el tipo de liderazgo que asumen las pymes de Santa Marta para el posacuerdo en el marco de la RSE. En este se concluye que, pese al estilo de liderazgo que presentan, la mayoría de las pymes estudiadas apenas tienen un grado de conocimiento escaso o nulo de los acuerdos y la disposición para la empleabilidad de reinsertados, temas comunitarios y la vinculación de personas en situación de discapacidad.

El segundo capítulo analiza una tendencia en el sistema educativo actual: el diseño gráfico inclusivo de materiales didácticos e interactivos para niños de primera infancia en el marco de la responsabilidad social. El problema analizado

se centra en la dificultad que exhiben los docentes a la hora de involucrar el uso de las TIC y los materiales didácticos inclusivos en el aula. Aunque el marco teórico sobre este tema es amplio, es sabiamente aprovechado por la investigadora para analizar de manera cuidadosa diversos instrumentos para medir la necesidad y el uso de este tipo de materiales. La autora también presenta en su texto el diseño y desarrollo de materiales digitales inclusivos con las características pertinentes para las poblaciones de especial atención.

A lo largo de este libro también se analizan otro tipo de entidades que no son de carácter netamente empresarial, pero cuya estructura, en términos de RSE, es similar. Así, el tercer capítulo aborda el análisis de las universidades para determinar el grado de liderazgo directivo y la percepción de los colaboradores (docentes) frente a la gestión de los líderes organizacionales. Una de las conclusiones de este apartado es que la relación y actitud que asumen los directivos con el personal docente inciden notablemente en el fomento de acciones para promover la innovación, la investigación y el desarrollo científico, temas que, en efecto, repercuten en el desarrollo y bienestar de la sociedad desde un liderazgo responsable por medio de la responsabilidad social universitaria.

En el cuarto capítulo se aborda uno de los fundamentos teóricos de la RSE, la asociatividad, y sus diversas modalidades. Además, señala algunos de los beneficios de la adopción de este tipo de estrategias por parte de las empresas. A juicio del autor, el sector empresarial de la ciudad de Santa Marta necesita fortalecer la asociatividad como una herramienta válida para enfrentar los retos del mercado y asegurar así su permanencia de manera competitiva en un entorno de incertidumbre.

No menos importante es el análisis de sectores que actualmente hacen parte de la denominada economía naranja, tema que cobra importancia en el marco de los anuncios del Estado de generar incentivos que estimulen y solidifiquen este tipo de emprendimientos. En ese sentido, en el quinto capítulo se analiza el conocimiento, consumo y uso responsable de prendas de vestir en reúso, y evoca algunas oportunidades para transformar la consciencia ambiental de la población mediante acciones de formación y talleres de sensibilización.

En el quinto capítulo se analiza el conocimiento, consumo y uso responsable de prendas de vestir en reúso. Se trata de un tema de interés por su alto impacto sobre el medio ambiente y la utilización de recursos de una manera

responsable, hecho que se traduce en una reflexión acerca de la huella ecológica producida por el estilo de vida de la sociedad y el desconocimiento, que muchas veces ocasionan daños irreparables en el medio ambiente. De este modo, las acciones por parte de las personas, la academia y los entes gubernamentales pueden propiciar cambios necesarios para nuestro planeta. La autora, a través de una investigación amparada en la observación de grupos focales y la metodología de taller-laboratorio, muestra la condición de vulnerabilidad de la población estudiada que asocia el conocimiento de moda ética con circunstancias y experiencias vividas en sus entornos. La actitud frente a la adversidad de su compleja situación suscita la reconstrucción de prendas en reúso como espejo de la reconstrucción de sus vidas.

En el último capítulo, se realiza un análisis a partir de una revisión bibliográfica acerca de la dirección por valores como estrategia gerencial de la planificación estratégica y prospectiva, instrumentos que permiten anticipar las acciones empresariales frente al futuro y la sostenibilidad –asunto directamente relacionado con la RSE–, en búsqueda de generar cambios positivos. En este apartado, una gestión se considera responsable si parte de un proceso de planificación claro, objetivo y medible, capaz de solventar las necesidades identificadas en diversos aspectos.

En síntesis, la recopilación de estos ejercicios académicos y de investigación presenta una radiografía general de la RSE en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, que no solo da una mirada al papel de los empresarios, sino, además, al de las instituciones, ambos entendidos en calidad de actores dinámicos y comprometidos con el desarrollo y las propuestas que giran en torno a aspectos como el calentamiento global, el cambio climático, el uso permanente de los recursos naturales, los cambios permanentes en los ecosistemas, cambios en la flora, fauna, alteración de los ciclos agrícolas, entre otros, que hoy en día forman parte de la agenda internacional.

Finalmente, la RSE debe ser vista como un pacto entre los actores que intervienen en el territorio que considera un conjunto de elementos capaz de dar lugar a transformaciones positivas que, a su vez, logren satisfacer las demandas de la sociedad civil respecto a la conservación del entorno en el que viven. Por ello, este libro permite concluir que las empresas tienden a ser cada vez más *socialmente responsables*, para que sus actividades convivan en armonía con las preocupaciones de la comunidad y de los grupos de interés con los que interactúan.

REFERENCIAS

- Bour, E. (2012). Responsabilidad social de la empresa, análisis del concepto. *Estudios Económicos*, 29(59), 1-30.
- Curto, G. (2012). La filantropía: ¿Un acto de responsabilidad social? *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 15. España: IESE.

Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE)

*Devinso José Jiménez Sierra**

RESUMEN

Este capítulo presenta un análisis correlacional entre los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin (autoritario, democrático y *laissez faire*) y la disposición para asumir acciones de *responsabilidad social empresarial* en pymes de Santa Marta, en el marco del posacuerdo. Llama la atención sobre la preminencia del estilo democrático como una forma de liderazgo “social” en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Santa Marta y su posible incidencia en la construcción de paz en tiempos de posacuerdo. Como objetivo se estableció analizar el liderazgo social de las pymes para el posacuerdo desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial (RSE). Para ello, en una primera fase se estimó el índice de liderazgo de las pymes de la ciudad de Santa Marta por medio del test de liderazgo de Kurt Lewin, que valora las siguientes variables: género, cualificación y tamaño de las empresas. En una segunda fase, se determinó el índice de disposición de las pymes para participar en procesos vinculados al posacuerdo; esta parte del estudio tuvo en cuenta aspectos como: construcción para paz, inclusión, desarrollo económico y el reúso de insumos propios para la operación de las organizaciones. En una tercera fase, se probó la correlación entre el liderazgo y la disposición para participar en procesos vinculados al posacuerdo.

Palabras clave: *liderazgo social, posacuerdo, responsabilidad social empresarial (RSE)*

* Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

La firma del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) dio inicio a un escenario inédito en la historia del país: hablamos de un contexto que requiere actores dispuestos a asumir un papel protagónico en el denominado *posacuerdo*. Para ello, debe contarse con el liderazgo del sector productivo más allá de la simple prescripción económica y legal. Se trataría, entonces, de la participación proactiva de los líderes como una respuesta a soluciones puntuales de las necesidades de su entorno, con miras a reducir las brechas e insuficiencias, morales, económicas y sociales del semejante (Barra-das, 2013). Sin embargo, el logro de esta meta requiere conocer la manera en que las organizaciones predisponen sus liderazgos en favor de la realidad actual del país en general, y de la ciudad, en particular.

El liderazgo social se entiende como la actuación éticamente responsable frente a la construcción de un modelo económico fundado en la sustentabilidad y el bienestar de los grupos de interés de la organización. Esta postura requiere de la planificación de metas ajustadas al compromiso social que exige el estado actual de un mundo con recursos limitados y con una amplia tradición de consumo salvaje y sin control. Un líder social se prepara para que su organización no sucumba ante las presiones externas estandarizadas que propenden por una economía de mercados sin control ni responsabilidad (Ospina, 2006).

Dentro de esta perspectiva, los gerentes líderes, con visión social, estiman los impactos de la organización asociados al medio ambiente al mejorar la operación y sus derivados con un enfoque sostenible (Radrigán, Dávila y Penaglia, 2012). Colombia y, en particular, Santa Marta, una ciudad con potencialidades competitivas desde lo ambiental y en medio de un escenario de posacuerdo, requieren de un compromiso apremiante para cimentar valores, prácticas y acciones hacia la responsabilidad social empresarial.

Además, los postulados que describen teóricamente los *stakeholders* reconocen el valor redistributivo del poder en las organizaciones. Este ejercicio, en el que cada grupo de interés tiene preponderancia y un papel en el desempeño final, genera sinergias que requieren la filiación gerencial de un liderazgo social. Al combinar una disposición de las organizaciones de modo responsable con la actuación de una gerencia social desde el liderazgo participativo, obtenemos compromisos fiables enmarcados en la responsabilidad empresarial (Gandica,

2008). Por ello, es importante reconocer que el contexto actual de posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) representa una oportunidad social para crear espacios de integración con esta masa crítica de ciudadanos. Para ello, la disposición y el liderazgo son esenciales.

Dentro de los perfiles de liderazgos, el que mayor acercamiento tiene con los aspectos sociales de la organización es el perfil democrático. Este permite la adhesión de nuevos conceptos prescritos por el contexto interno y externo de la organización, lo que puede generar una mayor disposición para incorporar políticas, acciones, prácticas o planes de responsabilidad social (Kliksberg, 2009). Dentro de esta disposición podríamos ubicar el fenómeno social llamado *posacuerdo* en el marco político colombiano. En otras palabras, un perfil de liderazgo democrático facilitaría la participación de la organización en aspectos asociados a la realidad de la región y, en particular, de Santa Marta.

La pregunta que nos formulamos a lo largo del desarrollo de esta investigación es: ¿existe un liderazgo “social” que permita generar una disposición de las organizaciones para el posacuerdo? El contexto de la investigación nos permitió formular el siguiente objetivo: analizar el liderazgo social de las pymes para el posacuerdo desde la perspectiva de la RSE. Este problema se aborda desde dos perspectivas. Primera, la identificación de los perfiles de liderazgo de las organizaciones objeto de estudio desde el enfoque participativo y transformacional. Segunda, la disposición de las pymes de la ciudad de Santa Marta para el posacuerdo, comprendida desde la mirada de la responsabilidad social empresarial y entendiendo que esta necesidad de integración participativa constituye una responsabilidad que el líder debe asumir como aporte y retribución a su bonanza económica (Barradas, 2013).

FUNDAMENTO TEÓRICO

Existen diferentes estilos que proponen funciones, papeles y actividades que deben desarrollar los líderes y que dan vía a varios enfoques de liderazgo. Hablamos de los postulados de la universidad de Ohio y Harvard, la malla gerencial de Blake y Moun-ton, los modelos de liderazgo participativos de Vroom-Yetton y Kurt Lewin, los liderazgos situacionales de Blanchard, el liderazgo transformacional de Bass y las tendencias de liderazgo por competencia (Goleman, 2017).

Este artículo aborda el enfoque participativo del liderazgo de Kurt Lewin en el que se discriminan tres estilos de liderazgo que, en nuestro caso, se adaptan muy bien a las condiciones de las organizaciones de la ciudad de Santa Marta, caracterizadas por su escasa dinámica organizacional y por unos flacos niveles jerárquicos que, por lo general, están más orientados hacia las metas que hacia las personas; hablamos de los estilos autoritario, democrático y *laissez faire*. Según Lewin, en el estilo de liderazgo autoritario no hay participación directa del grupo de trabajo. Las directrices misionales y visionales responden exclusivamente a la gerencia sin advenimiento de las iniciativas o percepciones de los colaboradores, pues el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. En el estilo democrático, las directrices del líder son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Por su parte, el *laissez faire*, cuyo nombre deviene de la expresión francesa que significa “dejen hacer o dejen pasar”, se caracteriza por la libertad completa que tiene el grupo para tomar decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propio albedrío. Algunos estudios han mostrado la importancia del empleo de diferentes estilos en los que predominan, en especial, el autoritario, el democrático y el *laissez faire* (Goleman, 2015).

Aunque los postulados de Lewin se sitúan en el espectro de los modelos participativos, es importante reconocer que estos apuntan hacia la transformación de los equipos de trabajo –hacia un cambio de carácter, como fue denominado posteriormente en el liderazgo transformacional–. En su teoría de “campo”, Lewin propuso que el contexto y el espacio-tiempo presente ejercen un influjo sobre cualquier objeto que se halle embebido en ellos. El efecto del campo se evidencia tanto en la conducta individual como en la dinámica grupal. En relación con la dinámica de grupo, sostuvo que el análisis de campo constituía una herramienta básica para determinar la posición relativa de sus componentes, la estructura del grupo y su situación en el entorno (Fernández y Puentes, 2014). Para Lewin, la teoría de campo se apoya en el supuesto de que el campo psicológico de los individuos se organiza de conformidad con leyes universales que permiten esquematizar los cambios que se producen en los individuos y grupos –sus causas y efectos– (Lewin, 1991).

En el liderazgo transformacional se busca generar una situación de cambio, un movimiento de carácter que permita, como lo afirmaba Kurt Lewin, un

descongelamiento del carácter del seguidor para asumir una nueva acción, lo que, a su vez, genera un movimiento hacia el logro y una nueva adaptación hacia el recongelamiento del carácter del colaborador (Hesselbein, 2010).

Es importante identificar los dos enfoques que existen dentro de la fundamentación teórica de lo transformacional: los conceptos de *transaccional* y *transformador*. Los líderes transaccionales se centran en la acción, proponen una relación de intercambio entre la fuerza de trabajo que entrega el colaborador y el requerimiento de la organización; una acción del colaborador por una meta propuesta por el líder. El liderazgo transformador tiene su enfoque en la visión general y, desde allí, determina la acción ajustada a la meta (Bennis, 2001).

El líder transaccional se plantea tres escenarios posibles: 1) recompensa contingente, 2) administración por excepción activa (el líder busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas) y 3) administración por excepción pasiva: el líder interviene solo si no se satisfacen las normas, pues, para los demás casos, adopta un estilo *laissez-faire*: asume sus responsabilidades y evita tomar decisiones (Acosta, 2015).

El liderazgo transformador, por su parte, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Se basa en la motivación potencial del seguidor para que este genere un cambio de carácter que le permita moverse, dirigirse hacia donde potencialmente el líder le requiere. El resultado de este liderazgo es una combinación entre estímulo y potencialidad, lo que genera una capacidad mayor orientada a valoraciones axiológicas. Al final, el seguidor se hace consciente de su movimiento y cambio de carácter (Pirela, Camacho y Sánchez, 2004).

ESTADIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro de la construcción conceptual del liderazgo social se enmarca, en su definición de origen, la responsabilidad social. En una primera instancia, es entendida como una solución de problemas sociales en general –más adelante lo veremos en un sentido más específico–. Desde esta perspectiva, la responsabilidad social se explica como el comportamiento que asumen las organizaciones de modo paralelo al desarrollo de las actividades económicas. Se entiende como una respuesta a las exigencias e interrogantes de la sociedad que son

alternas a la intervención en contexto de la empresa. Es decir, las empresas presumen que, frente a una afectación de su operación comercial, la sociedad espera una respuesta inmediata que resuelva el problema sin que, en este caso, tenga que ver directamente con las condiciones del servicio o del producto asociado a la organización (Licandro *et al.*, 2019).

Vista así, la responsabilidad social parece una respuesta que dista de las funciones sustantivas de la organización; la actividad económica transcurre por una línea y la acción social desde la responsabilidad de la empresa se conduce por otra. De este modo, la acción social de la empresa queda reducida a una estrategia polimorfa que corta tangentemente los problemas a los que está asociada su operación comercial, pero no se relaciona de modo directo. Una visión de esta realidad no es sostenible en el mediano plazo, puesto que las respuestas de orden social se agotan al representarse como respuestas de mitigación de daños colaterales de los servicios o productos que se involucran en la acción comercial del ente empresarial (Bauman, 2012).

Este enfoque de la responsabilidad social se remonta a los postulados de Steiner (1971), quien concebía la estructura básica de la empresa como una palanca de desarrollo social que permite a las comunidades alcanzar objetivos básicos desde la noción de progreso. Pero esta visión de mundo limitada y conducente a la instrumentalización de las acciones de responsabilidad social deja en manos de la dirección de la empresa las acciones de impacto e interés social que, al final, podrían concretarse como estrategias de gestión independientes de los objetivos de la empresa. Desde esta orilla, es importante reconocer cómo el liderazgo puede construir una visión unificada en la que converjan metas organizacionales y objetivos sociales (Cañizares, 2020).

Una segunda concepción de la responsabilidad social, esta vez relacionada con la construcción de liderazgo, la entiende como un proceso de gestión de los impactos que generan las operaciones de la organización. Para ello, las entidades de comercio se ciñen a la definición de lineamientos e indicadores estandarizados que regulan los modos en que se interactúa con el entorno cercano de las empresas. Permite validar los componentes formulados en los indicadores frente a los construidos internamente y externalizar aquellas acciones que se han convertido en planes periodizados con poblaciones objetivas definidas. Un aspecto importante de esta postura de la responsabilidad social es la proposición voluntaria de asunción de los lineamientos estandarizados (Ojeda, 2019).

La guía que mejor se ha adaptado a este modo de concepción es la denominada ISO 26000, definida como una matriz de validación de aspectos fundamentales de responsabilidad social. Sin embargo, esta presunción puede alcanzar niveles meramente operativos, en la que las empresas asumen un proceso de certificación con fines legalistas. Es decir, que los grupos de interés reconozcan su accionar de responsabilidad social por la denominación de un sello y no por la identificación de un modelo constructivo de intervención y liderazgo social para la transformación de los entornos sociales y sus grupos de interés básicos o priorizados (Vallaeys, y Álvarez, 2019).

Un tercer estadio de la responsabilidad social es entendido como la gestión ética alrededor de la que convergen la discusión los aspectos asociados al concepto de relaciones justas, o basados en la justicia económica, y la ética de los negocios. Desde esta posición se busca reconocer que existe un punto de equilibrio entre las denominaciones económicas del desarrollo y las condiciones relacionales frente a los grupos involucrados en dicho ejercicio económico (McGuire, 1963; Epstein, 1987; Zamagni, 2012). Esta posición es una vía alternativa entre la responsabilidad como resolución de problemas y la visión legalista desde las guías de indicadores estandarizadas. Permite reconocer que las vías en las que se alinean fines económicos y fines sociales son posibles, y es en ellas donde el liderazgo puede ser un vaso convergente en el que lo social y lo económico se combinen para generar escenarios posibles de integración social.

Para algunos autores, la ética en el negocio constituye una concepción contradictoria (Cortina, 2012), puesto que existe una histórica práctica en los negocios de sacar provecho de las condiciones económicas signadas como acciones de éxito, es decir que en los negocios la disputa dialógica será la de alcanzar el mayor dividendo posible. No obstante, precisamente en este punto la visión de un mundo limitado nos conduce al concepto de desarrollo sostenible y, en consecuencia, a los objetivos de desarrollo sostenible dispuestos en la agenda 2030 de las Naciones Unidas. Para ello se requieren líderes formales en las organizaciones que sean capaces de transformar escenarios adversos en espacios de interacción social, en particular, en el contexto del posacuerdo del conflicto colombiano (Contreras *et al.*, 2019).

Un cuarto y último estadio de la responsabilidad social se fundamenta en la visión de cadenas de valor compartido y las retribuciones tanto de lo social

como de lo ambiental. A partir de esta posición, la responsabilidad social no solo es estimada desde las necesidades sociales, sino que entra en concordancia con el discurso medioambiental. Esta visión de la responsabilidad se basa en la incorporación de estrategias que nacen en el vientre de la empresa y que buscan rendimientos en doble vía: disminución de los costos de operación bajo los principios de eficiencia y eficacia, y retribuciones en términos de valor suscritos en los servicios y productos de las organizaciones.

Esta visión anglosajona de la responsabilidad (Porter y Kramer, 2012) se presenta como un mecanismo funcionalista en el que se piensan las retribuciones integradas a las mejoras de los procesos y procedimientos internos, desde sus actividades de entrada y salida para generar valor. Sin embargo, las retribuciones quedan limitadas a las fuerzas de valor de los productos y servicios. Los condicionamientos sociales existen, pero no como una dinámica propia en relación a las empresas. Esta visión ha propiciado estrategias de valoraciones de marca y posicionamiento de productos que se venden como ecológicos y que presentan a las organizaciones como responsables. Pero, al eliminar los factores internos de la organización y suponiendo que no se alcancen las mejoras proyectadas en el exterior, siguen existiendo diferencias sociales, afectaciones directas e indirectas que, por su naturaleza, no se detienen. Por ello, el liderazgo social formal integra la manera efectiva en que las organizaciones no se limitan a su visión interna, sino que buscan canales vinculantes con el mundo exterior (Larrú, 2019).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo. Los niveles de liderazgo se establecieron por medio del test de perfiles de liderazgo de Kurt Lewin, al convertir los niveles en escalas representadas en un mismo número de índices para estimar nuestra primera variable: “índice de niveles de liderazgo de las pymes de la ciudad de Santa Marta”. Esta variable se cruzó con la variable “disposición de las pymes de la ciudad de Santa Marta para el posacuerdo” con el fin de determinar la correlación entre variables y probar la aceptación o negación de la hipótesis calculando el chi-cuadrado entre ambas variables.

En la primera fase, se realizó una validación de la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Santa Marta para determinar los criterios de selección de la población objeto de estudio. En este caso, se determinan los establecimientos de comercio pequeños y medianos (tabla 1) con registro mercantil vigente a corte de julio del 2016. Luego, se realizó la contextualización del test de niveles de liderazgo de Kurt Lewin que consta de una batería de 33 ítems con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,81345, cifra que otorga una validación suficiente.

En la segunda fase, se diseñó un instrumento para medir el grado de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo. Para su diseño se utilizó un árbol de secuencia: variable/dimensión/indicador/ítems; y se consideraron los factores encontrados en el análisis de los antecedentes: desarrollo socioeconómico, gestión estratégica para la paz, participación, capital humano, gestión ambiental. La primera batería de indicadores arrojó 37 ítems distribuidos en 4 dimensiones. Se aplicó una validación de constructo y contenido por vía de jueces expertos, lo que redujo la batería a 20 ítems (tabla 7) con los que se aplicó la prueba piloto y se midió su confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach: 0,85 (figura 1). La validez de constructo “se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández, 2006). En la tercera fase, se probó la hipótesis de la investigación con el coeficiente chi-cuadrado, formulada así:

$$H_0 \rightarrow X_{nb} = X_{na} \text{ y/o } H_1 \rightarrow X_{nb} \neq X_{na}.$$

Figura 1. Alpha de Cronbach. Muestra la consistencia interna que presentó el instrumento de medición después de la realización de la prueba piloto. Esta alcanzó un nivel suficiente al registrar 0,85 en una escala de 0-1.

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$	K	20	SECCIÓN 1	1,052
	$\sum Vi$	18,44	SECCIÓN 2	0,815
	Vt	100,062	ABSOLUTO	
			S2	0,815
			α	0,85

Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Población y muestra

Distribución de población y muestra			
Tamaño de Empresa	Clasificación según Ley 905 de 2004	Universo	Muestra
Empresas pequeñas	Entre 11 y 50 empleados	170	160
Empresas medianas	Entre 51 y 200 empleados	34	34
Total: pymes de Santa Marta		204	194

Fuente: construcción propia, a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Santa Marta (Corte 2016)

Tabla 2. Ficha técnica: Cálculo de Muestreo

Ficha técnica
Universo: 204 establecimientos de comercio
Margen de error: 3%
Nivel de Confianza: 97%
Tamaño de la muestra: 194 establecimientos de comercio

Fuente: la estimación se hizo por medio de cálculo electrónico con la plataforma Adimen (2017)

Tabla 3. Fases de la investigación

Fases de la investigación	
Fase 1	Aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewin: índice de liderazgo: Variable 1.
Fase 2	Diseño, validez y medición de la confiabilidad del instrumento: Disposición de pymes para el posconflicto: variable 2.
Fase 3	Análisis de resultados y prueba de hipótesis.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Variable dependiente: dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Árbol de variable dependiente 2		
	Dimensión social	Aspecto
DS1	Incorporamos en nuestra fuerza de trabajo a personas en riesgo de exclusión social	Desarrollo
DS3	Incorporamos en nuestra fuerza de trabajo a personas en condición de discapacidad física	Desarrollo
	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen	Se desagrega
DS4	Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales	Desagregar
DS5	Nuestro índice de empleabilidad es ascendente, cada año aumentamos el número de puestos de trabajo	Capital humano
DS6	Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados	Desagregar
DS7	Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal	Se desagrega
DS8	Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad	Desarrollo
DS9		socioeconómico inclusivo
DS10	Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG)	Participación
DS11	Reconocemos nuestro compromiso con la construcción de paz	Gestión estratégica para la paz
DS12	Pensamos la empresa como un modelo que participa del modelo de construcción de paz	Gestión estratégica para la paz
DS13	Conocemos los aspectos generales asociados a la firma del acuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para el posconflicto	Gestión estratégica para la paz
	Se desarrollan acciones o prácticas relacionadas con el posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	Gestión estratégica para la paz

	Dimensión económica	Aspecto
DE1	Nuestros productos y servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad	Se desagrega
DE2	Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	Se desagrega
DE3	Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y servicios	Se desagrega
DE4	El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión	Dimensión económica
DE5	Nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	Dimensión económica
DE6	Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables	Se desagrega
DE7	Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región	Dimensión económica
DE8	Creemos en la gestión empresarial de la región y su capital social	Se desagrega
	Dimensión ambiental	Aspecto
DA1	Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental	Se desagrega
DA2	Utilizamos consumibles, productos en curso y transformados de bajo impacto ambiental	Se desagrega
DA3	Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia	Sostenibilidad ambiental
DA4	Planificamos e invertimos en la reducción del impacto medioambiental que generamos	Sostenibilidad ambiental
DA5	Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen	Se desagrega
DA6	Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables	Sostenibilidad ambiental
DA7	Usamos envases y embalajes reciclables	Sostenibilidad ambiental

	Participación social	Aspecto
IS1	Hemos lanzado nuevos bienes o servicios con fines sociales (que beneficia a una comunidad desatendida)	Se desagrega
IS2	Incorporaríamos fuerza de trabajo en condición de reinserción	Desarrollo
IS3		Socioeconómico inclusivo
IS4	Hemos puesto en marcha cambios en el área de <i>marketing</i> , incorporando una fuerza de venta con enfoque inclusivo	Desarrollo
IS5		Socioeconómico inclusivo
	Estamos certificados en ISO 26 000: gestión de la Responsabilidad social empresarial	Gestión estratégica para la paz
	Responsabilidad social empresarial y certificaciones afines del orden nacional	
	Estamos dispuestos a incorporar proyectos del Gobierno para la inclusión y construcción de paz	Participación
33 indicadores		
13 indicadores desagregados		

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

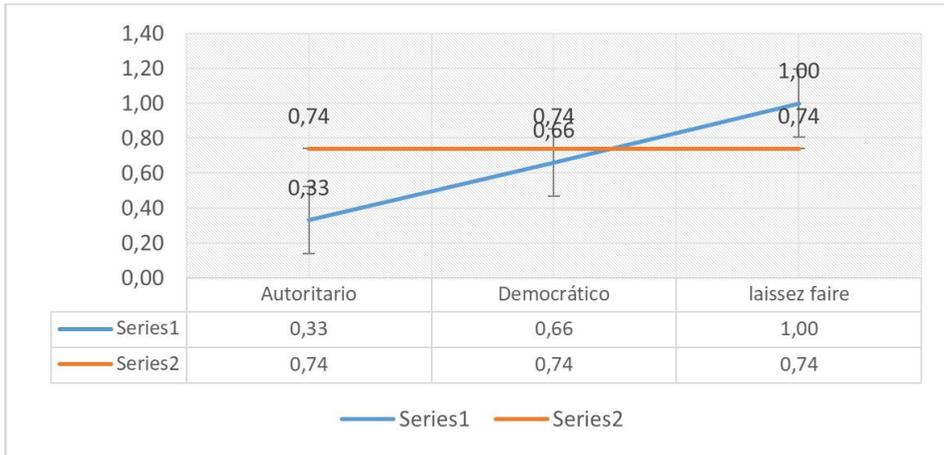
Resultados fase I

En la primera fase, como consecuencia del logro del objetivo número uno, se aplicó el test de Kurt Lewin a 160 empresas pequeñas y 34 medianas de la ciudad de Santa Marta. El test consta de una batería de 33 ítems que clasifica los resultados en una escala de 0,33 a 1 para determinar un rango de valor distribuido en los tres tipos de liderazgo que propone el test. La tabla 5 y la figura 2 muestran que las pymes tienen un índice de liderazgo de 0,74, hecho que lo sitúa en el cuartil más bajo del perfil de liderazgo democrático. Esto también indica que la media aritmética de la muestra tiende a la gerencia desde un perfil democrático, lo que auspicia la participación, la generación de ideas y un entorno incluyente. Tal constatación podría favorecer una eventual proposición de acciones de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 5. Estadísticos de la variable: índice de liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico
VAR00005	194	0,33	1,00	0,7499	0,18454	0,104	0,175
N válido (según lista)	194						

Fuente: construcción propia, a partir de SPSS v. 21 (2017)

Figura 2. Índice de liderazgo

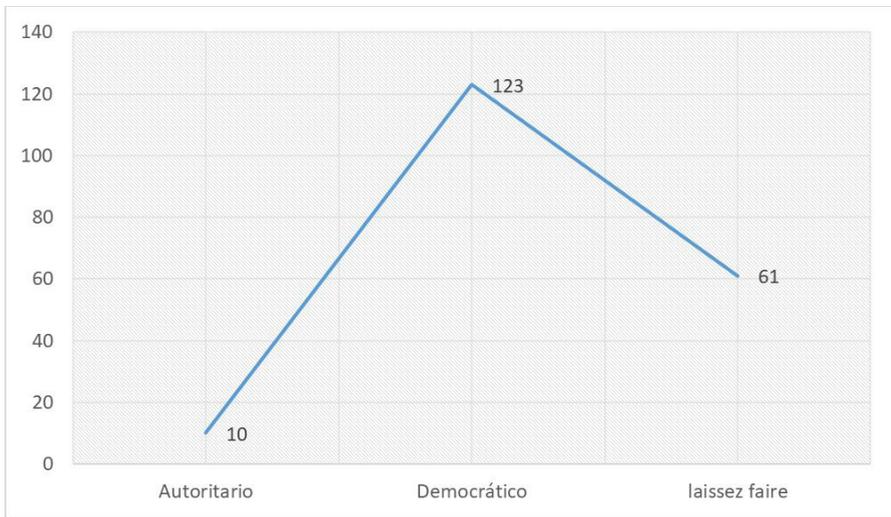
Fuente: elaboración propia

La tabla 6 y la figura 3 muestran la distribución de los perfiles de liderazgo en los que se puede apreciar que, aunque la media de las empresas está en el índice de liderazgo democrático (con 63%), existe una participación del 31% que se inclina por un liderazgo *laissez faire* y un 5% de índice de liderazgo autoritario. Estos datos, a su vez, muestran que el indicador tiene una tendencia baja hacia el perfil de liderazgo *laissez-faire*.

Tabla 6. Distribución de la variable: índice de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	10	5,2	5,2	5,2
	Democrático	123	63,4	63,4	68,6
	<i>laissez faire</i>	61	31,4	31,4	100,0
Total		194	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Distribución de la variable: índice de liderazgo

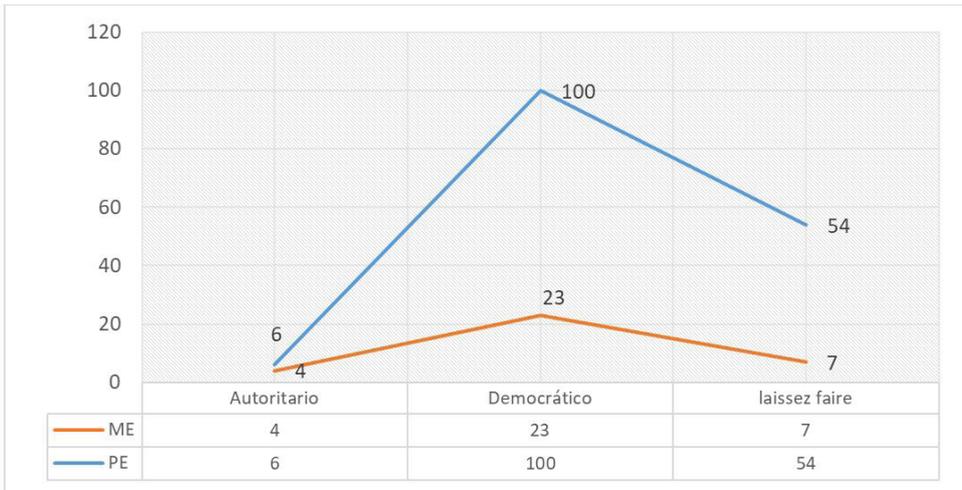
Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla 7 y la figura 4 muestran la relación que existe entre el tamaño de la empresa y su perfil de liderazgo. El resultado muestra que se mantiene el índice de liderazgo sobre el perfil democrático en las pequeñas empresas (de aquí en adelante PE). El perfil *laissez faire* alcanza un 27% sobre el total de la muestra de este estrato, con una participación de 54 empresas, sobre una participación del 51,5% de PE que están en el perfil de liderazgo democrático y un 3% en el perfil autoritario. En las empresas medianas (de aquí en adelante ME), la tendencia al perfil democrático tiene mayor demarcación con un 21% sobre el 7% del perfil *laissez faire* y un 2,1% en el perfil autoritario.

Tabla 7. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. tipo de empresa

		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total	
VAR00001	ME	Recuento	4	23	7	34
		% del total	2,1	11,9	3,6	17,5
	PE	Recuento	6	100	54	160
		% del total	3,1	51,5	27,8	82,5
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. tipo de empresa

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 y la figura 5 muestran el comportamiento de los perfiles de liderazgo en razón del género, lo que, como se verá, arrojó proporciones casi idénticas. La diferencia entre los hombres y las mujeres que presentan perfil democrático es de solo 5 unidades; 64 de los hombres tienen perfil democrático frente a 59 de las mujeres. En cuanto al perfil *laissez faire*, la diferencia son 3 unidades;

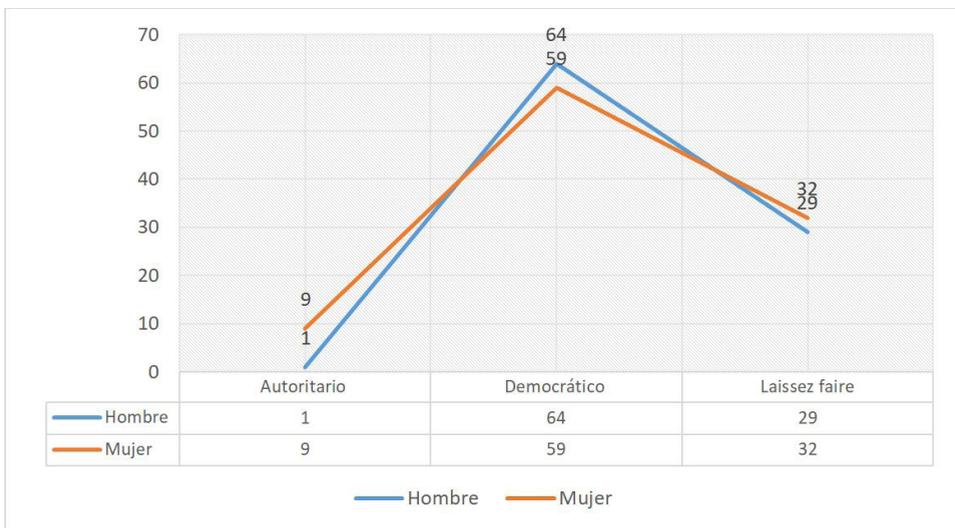
32 mujeres y 29 hombres. El perfil autoritario presenta más diferencias; las mujeres parecen ser más autoritarias que los hombres en una relación de 9 a 1.

Tabla 8. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. género

		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total	
VAR00002	Hombre	Recuento	1	64	29	94
		% del total	0,5	33,0	14,9	48,5
	Mujer	Recuento	9	59	32	100
		% del total	4,6	30,4	16,5%	51,5
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4%	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. género



Fuente: elaboración propia

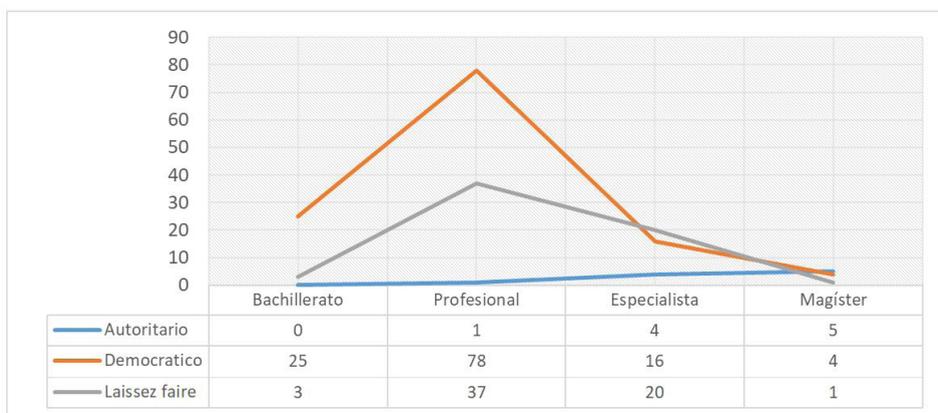
Al cruzar la variable índice de liderazgo con la cualificación de las unidades de análisis (tabla 9 y figura 6) se evidenció que la mayoría son profesionales: 78 tienen perfil democrático, 37 perfil *laissez faire*, 1 autoritario, y representan el 58,8% de la muestra. Siguen, en porcentaje de participación, los especialistas con un 20%: 20 tienen perfil *laissez faire*, 16 perfil democrático y 4 perfil autoritario. El tercer nivel de cualificación más recurrente es el de bachiller, con una participación del 14,4%: 25 tienen perfil democrático, 3 perfil *laissez faire* y 0 autoritario. El nivel de cualificación con menos participación es el de magíster con una participación del 5% con 5 en el perfil autoritario, 4 en el perfil democrático y 1 en el perfil *laissez faire*. Debe anotarse que, aunque se midió en el ejercicio la existencia de doctores este arrojó un 0% de participación.

Tabla 9. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. cualificación

			VAR00005			
			Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total
VAR00004	Bachillerato	Recuento	0	25	3	28
		% del total	0,0	12,9	1,5	14,4
	Especialista	Recuento	4	16	20	40
		% del total	2,1	8,2	10,3	20,6
	Magíster	Recuento	5	4	1	10
		% del total	2,6	2,1	0,5	5,2
	Profesional	Recuento	1	78	37	116
		% del total	0,5	40,2	19,1	59,8
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. cualificación



Fuente: elaboración propia

Resultados fase 2

En la segunda fase, para cumplir el objetivo específico número dos, se estableció un índice de significancia de la disposición de las pymes de Santa Marta frente al proceso de posacuerdo que el Gobierno desarrolla con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) desde elementos asociados a la responsabilidad social empresarial (RSE). Para ello, se definió un baremo para determinar los índices de significancia en una escala tripartita, tal como se detalla a continuación.

Las tablas 9 y 10 muestran la distribución de las dimensiones en relación a su número de ítems, a saber, se exploran 4 dimensiones: una dimensión social con 9 ítems, una dimensión económica con 3 ítems, una dimensión ambiental con 4 ítems y una dimensión de participación con 4 ítems. Para determinar el índice de disposición de las pymes para el posacuerdo, en cada una de las dimensiones y en total para la variable se utiliza una escala de base (1), tal como lo muestra la distribución de la tabla 8. La escala que se utiliza contiene tres niveles de significancia: significativo (s), aceptablemente significativo (AS) y poco significativo (PS). Esta busca determinar índices de disposición a nivel del ítem, la dimensión y, por supuesto, la variable de estudio.

Tabla 10. Dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

n.º Dimensiones	Dimensiones	Ítems	
		Número de ítems	Ítems
1	Dimensión social	9	1-9
2	Dimensión económica	3	10-12
3	Dimensión ambiental	4	13-16
4	Dimensión de participación	4	17-20
Total		20	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Niveles de significancia: disposición de pymes para el posacuerdo

Nivel de significancia	Escala
Significativo: s	$0,8 \geq 1$
Aceptablemente significativo: AS	$0,5 \geq 7,9$
Poco significativo: PS	$0 \geq 0,49$

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 y la figura 7 muestran el índice de disposición de las pymes para el posacuerdo en relación con cada ítem. Allí puede identificarse que siete (7) de los veinte (20) ítems están en un nivel poco aceptable de disposición. Ellos son los ítems 1, 5, 6, 9, 12, 13 y 14. El ítem 1, con un índice de 0,4 y nivel poco significativo, muestra la escasa disposición para la empleabilidad que tiene las pymes con personas que presentan discapacidad. Esto podría representar una dificultad al momento de su participación en política pública para el posacuerdo, pues, si se tienen en cuenta las cifras arrojadas por el censo realizado a los desmovilizados, es de anotar que la población con algún tipo de discapacidad supera el 30% (UNAL, 2017). El ítem 5, con un índice de 0,42, muestra la incipiente actividad de voluntariados de las pymes de Santa Marta. Los ítems 6 y 9, relacionados con acciones en la construcción de paz, tienen un índice de 0,44 y 0,43 respectivamente, lo que muestra el poco interés en el posacuerdo en términos productivos.

El ítem 12, con un índice de 0,4, muestra la poca interrelación que tienen las pymes de Santa Marta con el mercado regional. Los ítems 13 y 14 dan cuenta de la poca planeación en el ejercicio medioambiental, actividad clave para poner en marcha el proceso de una visión de mundo sostenible y sustentable del sector productivo. Es importante resaltar que a pesar de que los demás ítems están situados en un nivel medio, es decir, “aceptablemente significativo”, se ubican en el cuartil más bajo del nivel, lo que en realidad es una deficiencia. Aunque el índice también es medio para los ítems relacionados con el conocimiento del documento de los acuerdos de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), no por ello es contundente.

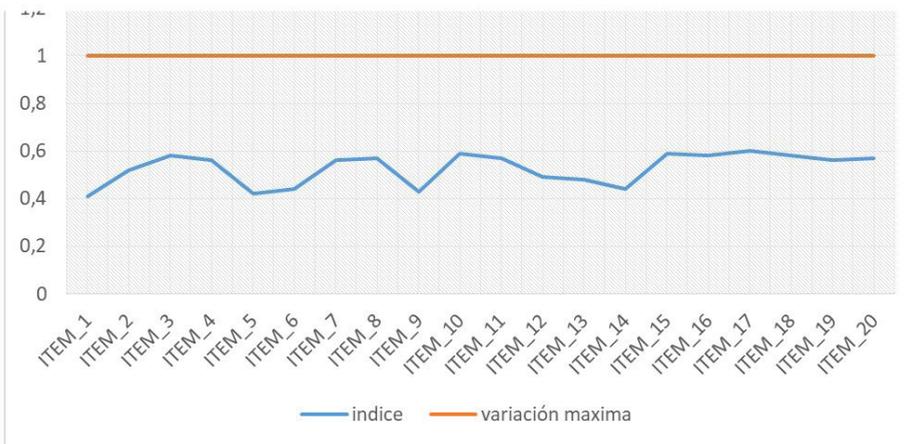
Tabla 12. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

n.º ítem	Ítem	Índice	Nivel de significancia	Cuartil
Ítem 1	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en riesgo de exclusión	0,41	PS	4
Ítem 2	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en condición de discapacidad física	0,52	AS	1
Ítem 3	Índice de empleabilidad	0,58	AS	1
Ítem 4	Participación en proyectos sociales	0,56	AS	1
Ítem 5	Participación en actividades de voluntariado	0,42	PS	4
Ítem 6	Compromiso con la construcción de paz	0,44	PS	4
Ítem 7	Participa en la construcción de paz	0,56	AS	1
Ítem 8	Conocimientos asociados a la firma del acuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	0,57	AS	1
Ítem 9	Acciones o prácticas relacionadas con el posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	0,43	PS	4
Ítem 10	El respeto a los derechos de los consumidores	0,59	AS	1
Ítem 11	Relaciones estables con proveedores	0,57	AS	1
Ítem 12	Fomento de relacionamiento regional	0,49	PS	4
Ítem 13	Consumo eficiente de energía	0,48	PS	4

Ítem 14	Planificación de impactos medioambientales	0,44	PS	4
Ítem 15	Valoración del uso de envases y embalajes reciclables	0,59	AS	1
Ítem 16	Uso de envases y embalajes reciclables	0,58	AS	1
Ítem 17	Incorporación de fuerza de trabajo en proceso de reinserción	0,60	AS	1
Ítem 18	Incorporación de fuerza de venta con enfoque inclusivo	0,58	AS	1
Ítem 19	Certificación de ISO 26 000	0,56	AS	1
Ítem 20	Incorporación de proyectos del gobierno para la construcción de paz	0,57	AS	1

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo



Fuente: elaboración propia

La tabla 13 y la figura 8 describen el comportamiento de cada dimensión y la relación a la escala o índice que se ha tomado de referencia para el análisis. Estas muestran 3 dimensiones en un nivel medio, “aceptablemente significativo”, y una dimensión en un nivel “poco significativo”. La dimensión con menor índice es la dimensión social, que tiene un peso de participación del 48%, lo

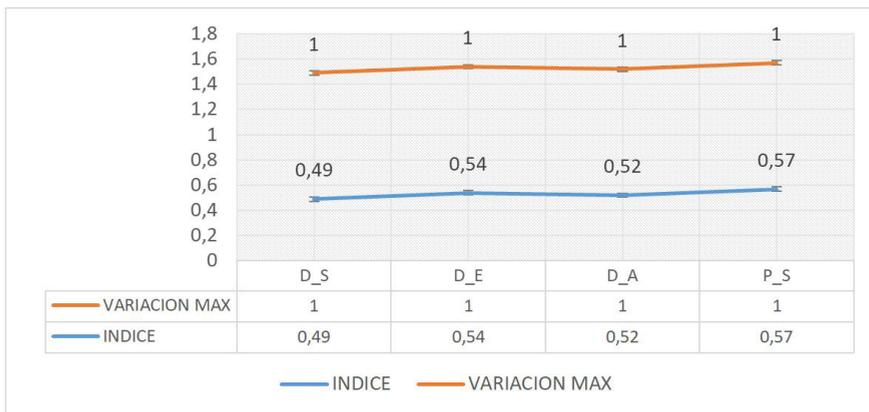
que muestra unos resultados pesimistas frente a la disposición de las pymes de Santa Marta ante el posacuerdo. En términos generales, la variable disposición de las pymes para el posacuerdo tiene un índice de 0,53 y se encuentra en un nivel medio, “aceptablemente significativo”, pero en su cuartil más bajo. Lo anterior sugiere la necesidad de construir un escenario de mayor divulgación de la política que refrendan los acuerdos del proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en los sectores productivos de la ciudad de Santa Marta. Los resultados de esta variable indican el poco interés y afectación que tiene el contexto social actual del país en las pymes de Santa Marta.

Tabla 13. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

Dimensiones	Índice	Nivel de significancia	Cuartil
Dimensión Social	0,49	PS	4
Dimensión Económica	0,54	AS	1
Dimensión Ambiental	0,52	AS	1
Participación Social	0,57	AS	1
Variable	0,53	AS	1

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo



Fuente: elaboración propia

Resultados fase 3

En la fase final se probó la hipótesis de trabajo al medir el nivel de correlación de la variable “nivel de liderazgo” frente a la variable “disposición de las pymes para el posacuerdo” por medio de la prueba de hipótesis chi-cuadrado teniendo como formulación de la hipótesis:

- $H_0 \rightarrow X_{nb} (r) X_{na}$ (existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo)
- $H_1 \rightarrow X_{nb} \neq(r) X_{na}$ (no existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo)

Siendo H_0 la hipótesis nula / X_{nb} , variable 1 / X_{na} Variable 2 / H_1 la hipótesis de trabajo / (r) Correlación

La tabla 14 y la figura 9 muestran el valor de chi-cuadrado para nuestra prueba de hipótesis: 36,518, con 12 grados de libertad. Al revisar la tabla de distribución chi-cuadrada con un grado de significancia de 0,05 %, encontramos que el valor es 21,026. Este valor es inferior al coeficiente límite, lo que acepta la hipótesis planteada, es decir, que sí existe una relación entre los niveles de liderazgo y la disposición de las pymes para el posacuerdo. Por consiguiente, se puede formular que:

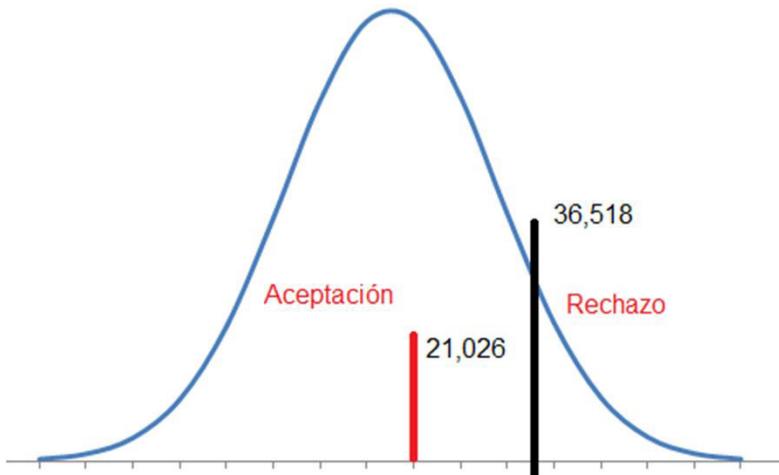
- $H_0 \rightarrow X_{nb} (r) X_{na}$ (existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo).

Tabla 14. Coeficiente de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,518 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitudes	38,993	12	0,000
Asociación lineal por lineal	1,124	1	0,289
n.º de casos válidos	194		
^a 12 casillas (57,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,15			

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Distribución de chi-cuadrado. Muestra de modo gráfico la ubicación del coeficiente de chi-cuadrado dentro del margen de verosimilitud en relación al resultado de la tabla de grados de libertad, la cual muestra estar dentro del rango de aceptación de prueba de hipótesis



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Como primera conclusión, se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones tiene un perfil de liderazgo democrático y con amplia participación de los grupos de trabajo, lo que posibilita la discusión de temas o tendencias propias del contexto que afectan a las organizaciones. Esto, a su vez, puede dar lugar a una mayor disposición a la hora de incorporar procesos asociados al posacuerdo.

Como segunda conclusión, se encontró que el índice de disposición de las pymes es aceptablemente significativo en el cuartil más bajo del nivel, lo que significa que existe un desinterés por los temas que están asociados al posacuerdo. Adicionalmente, esto representaría una incorporación casi nula de temas asociados a la empleabilidad de la población reinsertada, en condiciones de discapacidad, así como una poca participación en temas comunitarios y un conocimiento superficial de los acuerdos de paz.

Una tercera conclusión es que, al cruzar las dos variables de estudio, se encontró que existe una interdependencia entre los perfiles de liderazgo y la disposición de las pymes para acciones asociadas a posacuerdo. Esto implica que debe haber mayor interés, por parte del Estado, para concientizar a las organizaciones del papel que deben desempeñar en la construcción de la paz.

En el contexto de nuestra actual coyuntura política, en medio de un escenario de posacuerdo y en etapa de regulación de aplicación de los acuerdos, es necesario acusar un papel con mayor participación del sector empresarial, un papel determinado desde el liderazgo que transforme no solo el ámbito de la empresa sino, además, las necesidades de su entorno al aminorar las brechas e insuficiencias morales, económicas y sociales de nuestros semejantes (Barra-das, 2013).

Para Gandica (2008), la responsabilidad, en términos morales, es exigible cuando las decisiones que toman los individuos dentro de las organizaciones afectan a otros individuos o comunidades en particular. Lo que se afirma o se indica como decisión se convierte en unidad de referencia. La acción social y las actividades de responsabilidad desde las organizaciones pueden definirse como un conjunto de prácticas que las empresas realizan para mejorar las relaciones con sus grupos de interés (Agüero, Carbonell y Martínez, 2006). La RSE

es una nueva tendencia; la cuestión es saber si es una tendencia cada vez más consolidada y más coherente por los líderes empresariales o gubernamentales (Barradas, 2013).

De acuerdo con la visión más amplia de la RSE, las empresas son una parte integral de la sociedad en la que operan. Sus acciones afectan a la sociedad en general y, por lo tanto, son consideradas responsables de sus impactos en ella y su conjunto. De manera que las empresas deben servir de manera constructiva para la satisfacción de la sociedad y de sus necesidades (Jiménez, 2016). Este contexto requiere de un liderazgo con compromiso social que proceda de manera responsable, más allá de las actuaciones meramente funcionales a favor de la organización y más allá del sentido tradicional que, para la realidad del Caribe colombiano, no es suficiente. Los grupos de interés cada vez más exigen un mayor compromiso social.

Es relevante anotar que desde el 2014 el Gobierno colombiano ha desarrollado una política pública de derechos humanos (DD. HH.) y empresa, prospectado en un horizonte de veinte años denominada *Plan nacional de acción sobre derechos humanos y empresa* (2015). En reconocimiento de las condiciones sociales de violencia, victimización, vulnerabilidad y las atenuantes brechas sociales que constituyen el tejido social de gran parte del territorio rural colombiano, sumado a los niveles de informalidad en la ocupación laboral, se ha abocado a la construcción de canales que nos muestren la necesaria convergencia entre responsabilidad social y DD. HH. (Garavito, 2019).

Este plan de acción permite que las condiciones de contratación de las empresas formales incorporen personas que retoman su vida civil después de someterse a procesos ante la justicia o agregados a acuerdos de diálogo que derivan en acuerdos de paz, como es el caso que atañe a este estudio. Así, el plan sostiene que “se requiere un esfuerzo conjunto entre Estado, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil y comunidad internacional para mejorar la gestión en derechos humanos en el ámbito empresarial, y lograr la remediación si se presentan vulneraciones a los mismos” (Gobierno de Colombia, 2015, p. 23). Necesariamente, las condiciones productivas del territorio son un condicionante de éxito para estos actores sociales en tránsito a la vida civil, quienes requieren procesos de formación, adaptación a nuevos entornos trabajo y alfabetización digital en entornos movidos por la resiliencia. Para ello, el reconocimiento de los derechos fundamentales representa un primer peldaño

en la resignificación de las condiciones sociales para el empleo que tendrán que entrar en una dinámica de flexibilización y hacer nuevos acuerdos desde lo laboral (Guamán, 2019).

Los resultados de esta investigación muestran que existe poco conocimiento de los fundamentos de los derechos humanos en términos básicos y que los líderes de las organizaciones tienen una apropiación baja respecto a la manera en que los condicionantes civiles de los DD. HH. se incorporan en el ámbito de la empresa (Gómez *et al.*, 2019). En este contexto se hace relevante la formación de nuevos liderazgos transformacionales que entiendan la dinámica social desde las realidades del contexto colombiano. Por ello, es importante que el Estado colombiano promueva, con el fin de concretar la implementación de los acuerdos, una política integral dirigida al sector productivo que permita un entendimiento holístico de nuestra realidad y pueda así producir un cambio significativo que catapulte a nuevos líderes al servicio de lo social.

No basta solo con evitar perjuicios en el espectro circundante a las operaciones de las organizaciones o con realizar simples manifestaciones filantrópicas o donativos de caridad; se requiere de una acción social intrínseca a los líderes empresariales. Según Jarrin (2008), el líder de hoy debe entenderse, desde el ámbito moral, como aquel que es responsable de un modelo económico sustentable. A su vez, la sustentabilidad estaría mediada por tres pilares esenciales: lo económico, lo medioambiental y lo social. Por ello, se debe pensar en la necesidad de un líder social capaz de extender los compromisos sociales de la organización a la comunidad circundante y su contexto ascensional.

La empresa moderna asume un reto histórico en la construcción de sentido de los procesos de cohesión social. Para ello, el concepto de RSE se erige como un instrumento de tránsito que nos acerca a la construcción de una sociedad con más equidad y justicia (Jiménez y Pérez, 2016).

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de Futuro*, 19(2), 38-58.
- Agüero, A., Carbonell, M. y Martínez, J. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Jurídicas y Sociales.
- Barradas, G. (2013). Del liderazgo visionario hacia la responsabilidad social corporativa. *Visión Gerencial*, 2, 258-280.
- Bauman, Z. (2012). *Daños colaterales: desigualdades sociales en la era global*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Bennis, N. (2001). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Cañizares, D. (2020). El rol de la responsabilidad social empresarial para las microempresas: ¿Qué tanto se cumplen las buenas prácticas? *Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 107-115.
- Contreras, O., Talero, L. y Camacho, J. (2019). Efectos de la responsabilidad social empresarial sobre la identificación organizacional de los empleados: autenticidad o falacia. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-24.
- Cortina, A. (2010). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.
- Epstein, E. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Fernández, J. y Puentes, A. (2014). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones*, 127, 33-53.
- Gandica, G. (2008). Responsabilidad social empresarial. *Conciencia Activa*, 8(3), 69-71.

- Garavito, C. (2019). *Empresas y derechos humanos en el siglo XXI: la actividad corporativa bajo la lupa, entre las regulaciones internacionales y la acción de la sociedad civil*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gobierno de Colombia. (2015). *Plan nacional de acción de derechos humanos y empresas de Colombia 2015-2018*. Recuperado de <https://bit.ly/3hkE9Qr>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Goleman, D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Guamán, A. (2019). Derechos humanos y empresas transnacionales: las debilidades del tercer pilar derivadas de las normas de promoción de inversiones. El caso Chevron como paradigma de la necesidad del Binding Treaty. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 39, 113-135.
- Hernández, F. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill.
- Hesselbein, F. (2010). *De líder a líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Jarrin, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la evolución empresarial*. Caracas: Creating C. A.
- Jiménez, D. y Pérez, L. (2016). La representación simbólica de la RSE. *Revista Investigación e Innovación en Ingeniería*, 4(2), 24-39.
- Jiménez, D. (2016). Prácticas de RSE: un estudio de casos. *Sotavento*, 27, 94-110.
- Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Lewin, K. (1991). *Epistemología comparada*. Madrid: Tecnos.
- Licandro, O., Alvarado, L., Sansores, E. y Navarrete, J. (2019). Responsabilidad social empresarial: hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299.

- Larrú, J. (2019). Desigualdad de oportunidades y moral de la responsabilidad: una valoración de algunas transferencias públicas a la luz de las orientaciones del pensamiento social cristiano. *Revista de Fomento Social*, 74(3), 313-347.
- McGuire, C. (1963). A Process Approach to the Construction and Analysis of Medical Examinations. *Academic Medicine*, 38(2), 139.
- Ojeda, C. (2019). *La responsabilidad social como instrumento de medición empresarial: un estudio diagnóstico a partir de la ISO 26000* [trabajo de grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Ospina, S. (2006). Gobernanza y liderazgos para el cambio social. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 35, 1-17.
- Pirela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10(2), 6-21.
- Porter, M. y Kramer, M. (2012). Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. En A. Schneider y R. Schmidpeter (eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 137-153). Berlín: Springer.
- Radrigán, R., y Dávila R. y Penaglia V. (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno. *Polis. Revista Latinoamericana*, 11(32), 141-165.
- Steiner, G. (1971). *Extraterritorial*. Nueva York: Atheneum.
- Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Censo desmovilizados*. Bogotá: Autor.
- Vallaes, F. y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas, técnicas de liderazgo*. Barcelona: Ideas Propias.
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.

Responsabilidad social del diseño gráfico en materiales didácticos interactivos e inclusivos para niños en la ciudad de Santa Marta

*Diana Paola Angarita Niño**

RESUMEN

La creciente y notoria experiencia del diseño en la implementación de tecnologías inclusivas para las aulas de clases ha abierto un escenario perfecto en el que se combina el diseño gráfico y la responsabilidad social en un entramado que funciona de manera armónica. Así las cosas, este capítulo nace como resultado de una investigación dirigida hacia el diseño y el desarrollo de espacios e instrumentos de inclusión educativa para niños vulnerables de la ciudad de Santa Marta, a través de un proceso de análisis y creación de propuestas de diseño interactivo que propenden por el involucramiento y la inclusión social. Para tal fin, se empleó una metodología de carácter mixto y de tipo descriptivo. Las pruebas aplicadas permitieron evidenciar que son escasos los materiales inclusivos que se emplean en las aulas de clases, por lo general, debido a sus elevados costos y a la ausencia de contenidos locales que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos. El hecho anterior abre un amplio abanico de posibilidades para los diseñadores en este campo de acción, pues los invita a vincularse a él a través de la cooperación con entidades externas, la academia y los discentes, con lo que, a su vez, contribuirían al fortalecimiento del tejido social, a la integración de diversos actores y a potenciar la sostenibilidad social.

Palabras clave: *diseño gráfico inclusivo, educación inclusiva, diseño ético, materiales didácticos, responsabilidad social*

* Docente investigadora de la Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Los materiales didácticos e interactivos representan un apoyo dentro del proceso educativo, debido a que permiten que los niños logren el dominio de sus conocimientos de una manera eficaz y obtengan un adecuado desarrollo cognitivo, psicomotor, socioemocional, auditivo y del lenguaje que facilite sus aprendizajes (Gil, Linares, Marín, Olivares y Ríos, 2011). En este sentido, y dada la escasa producción de materiales didácticos inclusivos e interactivos en la ciudad de Santa Marta, es de gran importancia generar una reflexión sobre la participación del diseño gráfico en los procesos de pensamiento, desarrollo y aplicación de estas formas de estímulo en la formación inicial de los niños, de manera que se pueda comprender mejor la naturaleza multidisciplinar del diseño, sus alcances en la construcción de los entornos accesibles que posibilitan las propuestas gráficas del material didáctico, y su capacidad de potenciar todas las habilidades y actitudes que formarán al adulto.

Este proyecto de investigación se realizó entre la Corporación Unificada nacional - CUN y 3 centros del estudio que apoyan el proyecto, a saber, Fundación Carulla, Colegio los Manglares y Fundación de Rehabilitación Integral, durante un tiempo de 24 meses. El proyecto trabajó, a su vez, con el semillero de investigación o grupo AINCOM, cuyo propósito es promover el diseño como elemento estratégico y factor clave de innovación en el ámbito empresarial y como disciplina que mejora la calidad de vida de las personas.

Por esto, en la primera parte se abordará la problemática y la revisión teórica de la relación que tiene el diseño gráfico con la responsabilidad social y el papel ético del diseñador en la sociedad; así mismo, se profundizará en el concepto de diseño inclusivo, los materiales didácticos dirigidos a niños y la importancia que han tenido algunas teorías del aprendizaje en la construcción de materiales didácticos hasta el día de hoy. Seguidamente, se mostrará el proceso metodológico que guio la caracterización de la población y el análisis de materiales didácticos usados actualmente en los centros educativos participantes. En última instancia, esta actividad permitió obtener las pautas para diseñar, con el semillero de investigación, algunos prototipos de material didáctico interactivo para los centros involucrados desde un diseño inclusivo que permitirá su uso de forma accesible y equitativa en el aula por parte de los niños con alguna discapacidad (motora, cognitiva, visual o auditiva).

EL PROBLEMA

El grupo AINCOM tiene la misión de sintetizar y analizar la información; organizar la experiencia, las capacidades y las potencialidades en diseño existentes en Santa Marta; fomentar un mayor conocimiento del diseño y su valor estratégico en empresas y entidades públicas; participar en la definición de las políticas, estrategias y acciones en materia de diseño dirigidas a responder a las demandas del presente, así como proyectar y anticipar las futuras. Así mismo, es parte del macroproyecto de la Escuela de Comunicación y Bellas Artes.

A través del proyecto de investigación “La responsabilidad social en el desarrollo y diseño de material didáctico inclusivo en el aula para niños en situación vulnerable en la ciudad de Santa Marta” (Angarita, 2016), se pretende dar solución a una necesidad de la comunidad por medio del diseño gráfico, mientras se analiza el aporte de esta disciplina a la responsabilidad social, la innovación académica y la inclusión educativa. Este material interactivo permitirá que las poblaciones en el ámbito escolar interactúen y potencien sus procesos cognitivos, sensoriales e inclusivos.

En este sentido, uno de los problemas que han enfrentado las instituciones educativas no solo ha sido la integración de las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también la reflexión sobre cómo los docentes pueden hacer uso de ellas y de qué manera las vinculan a sus métodos de enseñanza, puesto que, en algunos casos, su formación en TIC es deficiente. Al hecho anterior se suma la ausencia de materiales didácticos con carácter inclusivo, que permiten desarrollar una educación inclusiva en el aula, y el menguado desarrollo tecnológico de estos materiales con un carácter local producidos en la región.

El problema en la ciudad de Santa Marta queda evidenciado en el proyecto de investigación en curso, “La responsabilidad social en el diseño inclusivo y desarrollo de materiales didácticos en el aula para niños de Santa Marta”, liderado por la docente Diana Paola Angarita Niño, quien, junto con su semillero de investigación, estudió los materiales didácticos usados por los niños en la región. Su equipo analizó este tipo de materiales en entidades educativas y sociales locales para establecer y categorizar el fenómeno, y avanzar hacia el diseño y desarrollo de materiales didácticos innovadores de tipo tecnológico en la ciudad, con características inclusivas.

En el proyecto se plantean preguntas como las siguientes: ¿cómo es la responsabilidad social del diseño en el desarrollo de material didáctico inclusivo en el aula para niños en la ciudad de Santa Marta?; ¿cómo se puede mejorar o innovar en el diseño de herramientas didácticas para niños en el aula a través del diseño gráfico de manera inclusiva en la ciudad de Santa Marta?; ¿cómo contribuye el diseño gráfico en la sociedad y cuál es su relación con la responsabilidad social universitaria en la ciudad de Santa Marta?; ¿cómo debe estructurarse una estrategia de diseño gráfico para que contribuya al trabajo informativo y de comunicación de los centros educativos para niños que trabajan procesos de inclusión en el aula?; ¿cómo puede interactuar la universidad en estos procesos de formación en el campo social a través del diseño gráfico y hacer propuestas articuladas con la participación conjunta de empresas o entidades externas? Algunas de estas cuestiones guían el desarrollo del presente capítulo.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El diseño gráfico, los materiales didácticos y la responsabilidad social universitaria

Actualmente, la enseñanza del diseño tiene una alta responsabilidad social en las universidades por el papel que desempeña en la comunicación visual. Para entenderla, debemos establecer la función actual del diseñador gráfico en la sociedad y darle a la disciplina el peso que le corresponde. Por otra parte, es preciso comprender que el contexto educativo ha mutado notablemente en los últimos años: la sociedad de la información, los procesos de globalización económica, las corrientes migratorias, las formas de comunicación, el surgimiento de la imagen como nodo semiótico privilegiado de comunicación, por citar tan solo algunos de los cambios más importantes, han ido configurando nuevos paisajes que rodean a las diferentes instituciones educativas, y también han sido acompañados por modificaciones dentro de las mismas instituciones.

Como componentes de un macrosistema, las instituciones educativas no han sido ajenas a cambios como la llegada masiva de dispositivos tecnológicos, la aparición de entornos educativos en línea, las configuraciones de nuevas competencias para docentes y estudiantes, el establecimiento de nuevas formas

de comunicación que cuestionan los límites de la escuela a través de las redes sociales, etc. Como cuestiona Odetti (2013),

si los materiales didácticos característicos de la escuela han sido los libros impresos con un eje en la escritura textual, una pregunta que aparece como fundamental es pensar ¿cómo se diseñan elementos para mediar con el aprendizaje en este nuevo contexto? ¿Qué propósitos deberían tener los mismos? ¿Cuál sería su lugar en esta nueva estructura educativa? (p. 4)

Esto nos presenta el interrogante para reflexionar sobre quienes deberán entonces diseñar estos materiales didácticos y si aun con la masificación de contenidos por internet es pertinente diseñarlos; dudas que surgen en equipos de trabajo de universidades y editoriales, así como en novedosos actores sociales como los portales educativos y la televisión para la infancia y la adolescencia.

Una de las ramas más completas del diseño la constituye el diseño inclusivo o diseño universal, cuyo objetivo es solucionar las problemáticas sociales y culturales de todas las personas. Su intención es desarrollar y simplificar las necesidades universales al enfocar su labor hacia personas de toda índole, esto es, sin importar su estado físico o mental. Para ello, claro está, se basa en los principios universales del derecho y desarrollo humano, los mismos que amparan el logro y consecución de los objetivos del proyecto.

Concebir el diseño social como un proceso de inclusión y accesibilidad social es también admitir el concepto de diseño propuesto por Ronald Mace, quien, junto a un grupo de diseñadores, hace ya casi veinte años, señaló los siete principios básicos de un diseño universal. En esencia, hablamos de admitir: igualdad de uso, flexibilidad, fácil e intuitivo, información perceptible, tolerancia de error, esfuerzo físico bajo, tamaño y espacio para acceso. Además, por supuesto, de valorar la labor de otros diseñadores cuyas vidas han enfocado y convertido en ejemplo de esfuerzo al servicio de los demás.

Todo proceso que surja de la interacción entre colectividades humanas, que re-trata y exprese las ideas que conforman esas interacciones, es un proceso social. El diseño gráfico es social por naturaleza; no puede escapar de su lugar como parte de un engranaje social. Lo social no es homogéneo: es flor de incontables pétalos y tiene diversos puntos de fuga, por ello es polivalente.

Sería desalentador y erróneo pensar entonces que el diseño gráfico solamente puede tener una ideología o directriz; hay muchos más modelos posibles en diseño que los que están contemplados exclusivamente por los intereses del mercado y su factor económico. En esta medida, y como comenta Tapia (2007), “vemos que en realidad los modelos llevan implícita una perspectiva de lo social y que, por tanto, existiendo numerosas (y conflictivas) ideas de lo que el mundo social es, resulta imposible hablar de una teoría única del diseño” (p. 48).

Así pues, el diseño tiene un panorama de grandes posibilidades de desarrollo en esquemas que no solo están condicionados por el aspecto económico. El diseño, entonces, se puede usar para comunicar y solucionar problemáticas sociales de toda índole; y no solo “problemas”: puede intervenir en procesos sociales y ser parte de la modificación de actitudes.

El diseño puede entenderse no solo como generador de reflexión y pensamiento, sino también de acciones, como bien comenta María Ledesma (Tapia, 2007) al clasificar las funciones del diseño en tres: hacer-leer, hacer-saber y hacer-hacer. Estas nos muestran un desarrollo en el que el diseño gráfico cumple las funciones básicas de hacer legible un mensaje, comunicarlo para ser fácilmente entendido, crear mensajes simbólicos –los cuales sintetizan todo un discurso en ideas concretas– y, por último, generar acciones que transformen la realidad. El diseño es, entonces, dinamizador e interactúa con los individuos, entendidos estos últimos no solo como simples receptores de un mensaje, sino como agentes de cambio capaces transformar situaciones. Como se puede apreciar, desde esta perspectiva el receptor es partícipe e interactúa también.

La Corporación Unificada Nacional brinda una formación integral en diseño que toma como uno de sus elementos principales la preparación de sus estudiantes para el ámbito laboral. Con esta intención, la universidad ejerce una docencia encaminada a familiarizar al alumnado con las posibles situaciones que enfrentarán al salir a ese “mundo real” del diseño gráfico: ese mundo donde el diseño se inserta en los procesos productivos como elemento fundamental para la generación de mercancías y de consumo. Por ello, y al tener en cuenta que cada día se demandan más productos y servicios accesibles, es importante que en la formación profesional se involucre al estudiante con los conceptos del diseño social y universal, ambos enmarcados en la responsabilidad social universitaria.

En este sentido, Julier (2010) afirma que “la cultura del diseño como práctica incorporada culturalmente también puede ir más allá de la orquestación de las relaciones entre productores y consumidores, para convertirse en un proceso que transforme la vida pública cotidiana y sus aspiraciones” (p. 248). En consonancia con lo anterior, la formación universitaria en diseño debería poner más énfasis en promover un diseño crítico y en beneficio de la sociedad, un diseño alejado del individualismo y entendido como parte de procesos que transforman realidades. La formación universitaria debería ejercitar cotidianamente el espíritu colectivo y cívico de sus estudiantes, no esperar a que se den ocasiones especiales para participar o pensar lo social desde el diseño, pues lo social es algo permanente y el diseño puede incidir en él a cada momento.

Por otra parte, Sanz y Orozco (2015) se aproximan a la responsabilidad social empresarial para sugerir cómo puede impactar positivamente sobre sectores sociales, económicos, legales y ambientales, e influir positivamente en el contexto social. Además, también se preocupan por el desarrollo de productos relacionados con el diseño y la creación de estrategias de marca, ya que estos modos de comunicación favorecen la integración de la comunidad. En este sentido, el trabajo articulado entre academia, empresas y comunidad puede redundar en el diseño de nuevos productos con alta responsabilidad social y, por ende, también en el diseño de materiales didácticos.

En este orden de ideas, es importante destacar el papel que tiene la responsabilidad social universitaria en el desarrollo de este proyecto. Para Vallaey y Álvarez (2019), la universidad tiene una responsabilidad con la sociedad que se evidencia en varios niveles, tanto internos como externos: esta no solo se limita al ámbito académico, la generación de nuevo conocimiento, la proyección social o la extensión, sino que repercute en su propio seno al promover el capital humano y fomentar el empleo y la calidad de vida para sus trabajadores, a través de una gestión ética dirigida hacia la mejora del capital social y el desarrollo sostenible de la sociedad. Sin embargo, los autores también advierten sobre las dificultades y el largo camino que tiene actualmente este entramado de la RSU en la práctica real en Latinoamérica.

Para Carrasco (2019), el compromiso hacia un pensamiento crítico de la sociedad se da en la formación integral de todos los actores que participan de la RSU, pues fortalece dinámicas desde la economía social y solidaria, y dirige la

mirada hacia los diversos campos en los que se puede integrar la institución con la sociedad.

Es decir que, aunque se trata de un concepto que sigue aún en debate, la responsabilidad social de las universidades debería impactar socialmente y organizacionalmente en todos los actores involucrados desde la base y no solo propender por influir en el ámbito académico, de desarrollo educativo, cognitivo, de innovación o de investigación.

Por otra parte, Valle y Pérez (2016) advierten que la responsabilidad social universitaria se debe incluir como una política primordial en la gestión, generación y divulgación del conocimiento científico, con el fin del asegurar la contribución a la comunidad de aptitudes, saberes y atributos en pro del desarrollo sostenible. En este sentido, el diseñador gráfico no solo es el creador de un mensaje bajo un método específico y a través de medios visuales, sino que, además, es un intérprete y, como tal, posee una responsabilidad social, profesional, ética y cultural. El diseñador gráfico aporta a la cultura en la tarea de construir y dar continuidad los valores humanos que brindan el sentido a la existencia (Vilchis, 2015).

Como profesionales en diseño gráfico tenemos la suerte de conocer muy de cerca procesos comunicativos que otras personas desconocen, por lo tanto, deberíamos advertir que lo importante no solo es lo que genera ganancias económicas, sino el hecho de diseñar para las demás personas, para la sociedad, no solo para nosotros mismos y nuestros jefes o clientes. Exijamos, entonces, una formación docente más abierta, para la que el pensamiento crítico no sea motivo de sospecha o descalificación, en donde las ideas nos hagan más humanos y que nuestras acciones construyan ciudadanía. No tengamos miedo a ser personas políticas.

“Los procesos de politización no deben ser entendidos como procesos marginales, caprichosos, ajenos a lo académico, sino como procesos consustanciales a la conciencia cívica de la población universitaria” (Chaves, 2002, p. 36). Las universidades deberían fomentar más la formación de un alumnado crítico, consciente y transformador, así como apelar, en el marco de nuestro campo académico específico, por una función ética y social del diseño.

Diseño inclusivo y educación en primera infancia

El diseño inclusivo tiene por objetivo desarrollar productos y servicios que puedan ser usados por la mayor audiencia posible, tras entender que toda la población usuaria está compuesta por personas con diferentes características. No obstante, el problema radica en que muchas veces los diseñadores desconocen las características específicas de los consumidores; en este orden de ideas, los investigadores Frascara, Meurer, Toorn y Winkler (2004) conciben el diseño como una disciplina proyectual que se fundamenta principalmente en la teoría comunicativa en torno a la discusión sobre la naturaleza del objeto de estudio del diseño inclusivo como disciplina, al ofrecer una visión general de la responsabilidad social que conlleva investigar desde el diseño con cualquier fin.

En un sentido más amplio, el diseño es abordado por Moreno (2014) como una herramienta fundamental para construir las bases de una sociedad sostenible:

El diseño gráfico es una profesión de comunicación visual, por lo tanto, es una herramienta útil y fundamental en la educación de una sociedad. La manera de transmitir mensajes puede ayudar a resolver de una mejor forma diferentes tipos de problemas, tales como educación, salud, valores, solidaridad, identidad, como muchos otros. Es por esto que desde el año 1998, mucho antes de que se empezara hablar de la responsabilidad social en las empresas y en la educación del Perú, el Instituto Toulouse Lautrec instauró el TRAE (Trabajo Real Aplicado a Empresas) como parte de su metodología de enseñanza, en el que, en lugar de trabajar proyectos ficticios, los alumnos trabajaran con clientes reales. Esta metodología no es exclusiva del área de Diseño sino de todas las carreras del Instituto. (p. 4)

La aplicación de esta metodología demandó la generación de alianzas cooperativas con instituciones para la consecución de materiales didácticos. Este trabajo real aplicado a empresas no solo se encargaba de conseguir recursos con instituciones gubernamentales, sino también de adaptar los materiales didácticos a la masificación tecnológica, según las demandas y características de cada usuario. En este orden de ideas, se buscó la aplicación de esta metodología en la ciudad de Santa Marta a través de la identificación y asociación con centros educativos de la ciudad que apoyaran el proceso de investigación, diseño y desarrollo de materiales didácticos, hecho que permitió potenciar la educación inclusiva para la primera infancia.

En Colombia, según la *Política Pública Nacional sobre primera infancia: "Colombia por la primera infancia"*, la primera infancia es un ciclo vital que comprende el desarrollo de los niños y niñas desde su gestación hasta los seis años de vida (Ministerio de la Protección social, *et al.*, 2007). Durante este ciclo se desarrollan todos los aspectos del ser humano (biológico, cultural, psicológico y social) y, además, es decisivo para la estructuración de la personalidad, la inteligencia y el comportamiento. Por ello, Moreira (2007, p. 9) reitera su preocupación en torno al origen del contenido que acompaña el desarrollo de los niños, al igual que Buckingham, quien, en el 2002, señaló que

en todas las sociedades industrializadas, y también en muchos países en desarrollo, los niños pasan hoy más tiempo en compañía de los medios que en la de sus padres, profesores o amigos. Cada vez parece más que los niños viven una infancia mediática: sus experiencias cotidianas están repletas de historias, imágenes y artículos producidos por unas empresas gigantes y globales. Incluso se podría decir que el propio significado de infancia en las sociedades actuales se crea y se define a través de las interacciones de los niños con los medios electrónicos. (Necuzzi, 2013, p. 107)

Las escuelas no pueden ser ajenas a esta cultura de la época y deben incorporar en el aula este tipo de medios como soporte de nuevos modelos y materiales didácticos en sus métodos de enseñanza. Estas tecnologías, que configuran lo que se llama *cultura digital*, implican nuevas formas de organización y procesamiento del conocimiento más flexibles e interactivas, y reclaman nuevos modelos de enseñanza (Moreira, 2007, p. 7). En esta misma vía, las TIC, como opción similar a otro material o recurso didáctico, brindan la posibilidad de desarrollar y poner en práctica las diferentes tareas del aprendizaje de naturaleza diversa (McFarlane, 2001). Por ello resulta tan importante generar lazos de integración entre las nuevas tecnologías y las formas de educar, pues la innegable y creciente entrada de las nuevas tecnologías nos obliga a educar a los niños de forma distinta (Gardner, 2005).

Por otra parte, la educación actual propone un acceso más equitativo en el aula. Como afirman Mena, Rueda y Vázquez (2019), para generar aulas más inclusivas no solo se requiere identificar y comprender la limitación que tienen los alumnos, sino que se deben delimitar las barreras del aprendizaje y reivindicar el aporte del diseño universal en el aprendizaje y formación de docentes y alumnos. Solo así se ampliará el panorama hacia la diversidad y en búsqueda de una educación realmente inclusiva.

Materiales didácticos y el juego en los niños

Los materiales didácticos y los juegos deben ser creadores de espacios de aprendizaje y elementos motivadores para los niños y niñas en sus procesos de interrelación y exploración del mundo que los rodea, bajo ciertos criterios pedagógicos. Por ello, tanto el valor pedagógico como la calidad de los juguetes son criterios importantes para la dotación de material didáctico en los centros infantiles.

En este sentido, los juegos y materiales didácticos propuestos al finalizar esta investigación serán diseños presentados, por un lado, como una guía y apoyo para el docente, al igual que el cuidador en su misión de crear ambientes propicios para nuevos aprendizajes y el desarrollo integral de los niños y niñas, y, por otro lado, como propuestas didácticas dirigidas a los niños con la colaboración y asesoría pedagógica de maestros y expertos en temas fundamentales como la sostenibilidad ambiental o la enseñanza de un área específica a través del juego. Dispuesto así, se plantea que las propuestas sean diseñadas teniendo en cuenta las dimensiones de desarrollo que plantea el Ministerio de Educación Nacional en sus lineamientos pedagógicos y curriculares: corporal, cognitiva, comunicativa, estética, espiritual y ética.

Desde la educación en primera infancia se realiza un proceso continuo que busca potencializar todas las dimensiones y habilidades de los niños y niñas para que experimenten una inserción pertinente y justa a la sociedad. Este proceso educativo debe desarrollarse en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que les permitirá adquirir habilidades, hábitos y valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias para su desempeño personal y social (Unicef, 2003).

Los parámetros sobre educación ambiental esbozados en la Constitución Política de Colombia de 1991, la ley general de educación (Ley 115 de 1994), el Decreto 1743 de 1994 y la Política Nacional de Educación Ambiental estipulan su importancia en los entornos educativos formales, no formales e informales para el desarrollo de los niños.

Como afirma Flórez (2012) en su reflexión en torno a las prácticas de innovación pedagógica e investigativa,

el saber ambiental es diverso, multicultural, cambiante, alternativo. Las percepciones y representaciones de cada individuo se convierten en el insumo para construir socialmente propuestas para comprender su complejidad y desinstalar prácticas habituales de uso y apropiación del entorno. Aquí se configura el nicho de la Educación Ambiental, el escenario para posicionar la reflexión sobre la realidad ambiental del territorio, para el diálogo de aquellos que lo conocen y lo comparten; para que sean ellos quienes propongan alternativas para potenciarlo y valorarlo, para ubicar la solidaridad y la tolerancia y para que desde allí se promueva el sentido de identidad y pertenencia por el ambiente. (p. 99)

El diseño de materiales didácticos, en cualquiera de sus formatos, pone en diálogo diversos campos conceptuales: didácticos, pedagógicos, comunicacionales, semióticos, diseño gráfico, edición, entre otros. Al caso específico de los materiales interactivos y web se suman también los campos de la programación y el diseño web. Construir un marco teórico con tantas influencias diferentes supone, en primer lugar, establecer con claridad de qué hablamos cuando ponemos sobre la mesa los conceptos que serán centrales en este análisis. Esto es de suma importancia debido a que estas temáticas incipientes están atravesadas por discusiones teóricas que nos parece importante clarificar.

La primera de ellas es la discusión sobre los límites entre materiales educativos y materiales didácticos. La especialista Landau (2007) diferencia el material educativo de los materiales didácticos porque estos últimos están elaborados por especialistas en diseño instruccional para que respondan a una secuencia y a los objetivos pedagógicos previstos para enseñar un contenido a un destinatario y nos ofrece una definición de criterios para elaborarlo. La segunda se refiere a los materiales didácticos inclusivos de tipo digital, que serán los que se pretenden desarrollar en primera instancia en este proyecto.

Criterios para elaborar material didáctico

El material didáctico facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje y debe estar adaptado al tipo de asignatura que se imparte para lograr su objetivo, por lo que su diseño y contenidos deben tener coherencia, ser creativos, claros, con un lenguaje adecuado, organizados y tener secuencia lógica. Según Landau (2007), los materiales didácticos se clasifican en:

Material didáctico impreso: corresponde al material escrito que posteriormente se imprime y es entregado a los estudiantes. Generalmente, es el más utilizado.

Material didáctico concreto: construido a partir de materiales como papel, madera, cartón, plástico, entre otros. Depende mucho de la creatividad del docente. Es manipulable, ya que los estudiantes hacen uso de él como recurso que pueden mover, articular, desplazar, girar, entre otras acciones que permiten la aprehensión de contenidos. Por ejemplo: mapas, carteles adheribles a la pared.

Material didáctico digital: actualmente, es uno de los materiales más utilizados. Construido con soporte tecnológico, lo que implica aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para llevar adelante los procesos cognitivos de los estudiantes. También es necesaria la creatividad de los docentes para su diseño y elaboración. Este tipo de materiales pueden ser también visuales o audiovisuales como, por ejemplo, diapositivas en Power Point, videos, imágenes, entre otros.

Criterios tomados en cuenta al elaborar los materiales didácticos:

- Ordenado y organizado de manera lógica
- Adecuado, actual, integral y claro
- Abierto, flexible y coherente
- Trasferible y aplicable, interactivo, significativo
- Atractivo y agradable
- Permitirá autoevaluación
- Programado, coherente con la asignatura a trabajar

En este sentido, para Vidal, Vega y López (2019), los materiales digitales se imponen en la sociedad moderna como un instrumento fundamental para la atención de la diversidad educativa, al favorecer a los docentes en su adaptación a las necesidades específicas del alumnado y fomentar así su desarrollo más autónomo e integrador. Por ende, el docente debe estar preparado para afrontar este conocimiento, dar respuesta y potenciar dichas competencias y habilidades. En una vía similar, González (2015) propone que entre los criterios existentes para el diseño de materiales multimedia están los que tienen que ver con aspectos curriculares, la utilización en el aula, aspectos gráficos, los

aspectos técnicos, entre otros, que deben revisarse antes del elaborar este tipo del material.

Por otra parte, al referirnos a materiales didácticos interactivos tomamos como referencia los postulados del diseñador de productos Yablonski (2020), quien recopila una serie de principios éticos que guían el diseño digital. Entre ellos se encuentran la usabilidad, la inclusión, el empoderamiento, el respeto y la transparencia. A su juicio, el usuario es el eje central, por lo que será un diseñador humanista aquel que cumpla un papel fundamental en la creación de tecnologías y asuma la responsabilidad por el impacto que puedan tener esos productos o servicios en las comunidades a las que los dirige.

En este orden de ideas, Roza y Real (2019) plantean un modelo para el diseño de los materiales digitales adaptativos cuyo eje central es el usuario y en el que prima la experiencia de este en el desarrollo de aprendizajes. Por tanto, el recurso o material deberá brindar al usuario la mejor experiencia educativa.

Por otra parte, en el diseño de materiales didácticos inclusivos debemos tener en cuenta la clasificación del material didáctico, así como otras variables entre las que cabe mencionar: la edad a la que se dirige el material, el contexto de uso y su empleo en casos posibles de discapacidad motora, visceral, mental, auditiva o visual (Ladaga *et al.*, 2017).

De forma similar, a la hora de diseñar y crear recursos educativos digitales es importante identificar los elementos idóneos para su desarrollo. Roca (2019) propone que el diseño inclusivo enfocado, por ejemplo, a la discapacidad visual deberá ser flexible y fácil de identificar al tacto y, si es posible, contar con el apoyo de recursos sonoros, texturas y colores contrastantes. Por consiguiente, la metodología del diseño y adaptación de materiales y juegos, tal como propone este autor, debe propender por crear códigos gráficos de percepción háptica para herramientas didácticas como los juegos de mesa, que claramente han de tener en cuenta la inclusión de las personas con discapacidad visual con el fin de mejorar el diseño y la experiencia de aprendizaje final del usuario.

Aportes pedagógicos de Piaget

Los aportes de Jean Piaget sentaron las bases de la educación moderna. Para hablar sobre uno de los mayores representantes de la pedagogía crítica e introducir este concepto, se deben revisar los antecedentes de la pedagogía crítica con el fin de descubrir y repensar los aportes de los grandes pedagogos que representaron el movimiento denominado la escuela nueva o activa, entre ellos, Jean Piaget, quien elaboró teorías pedagógicas opositoras a la educación tradicional.

La escuela nueva fue un movimiento educativo interesante y a su vez complejo que se desarrolla a partir de las décadas finales del siglo XIX e inicios del segundo milenio, sobre todo en Europa y Norteamérica. De los principios que fundamentan esta escuela nueva se destacan dos: el paidocentrismo y la búsqueda de la educación integral –términos de suma vigencia en la actualidad–. De estas corrientes educativas proviene Piaget. Para López (2010),

La escuela nueva fue un movimiento educativo tan interesante como a la vez complejo y amplio, desarrollado a partir de las décadas finales del siglo XIX e inicios del segundo milenio, esparcido sobre todo en Europa y Norteamérica. (p. 35)

Con respecto al aprendizaje en niños y cómo se produce, el constructivismo entiende el conocimiento como una acción recíproca y permanente entre los factores cognitivos y sociales del sujeto, y el contexto en el que se desarrolla. Estas concepciones metodológicas y epistemológicas fueron desarrolladas a profundidad por Piaget (1973) en sus trabajos sobre psicología y pedagogía.

Uno de los grandes aportes de Piaget a la educación actual es haber establecido que el objetivo de los primeros años de la educación preescolar, bajo el amparo, estímulo y acompañamiento familiar, es alcanzar el desarrollo de procesos cognitivos. Según el autor, la meta principal de la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas, mas no simplemente repetir lo que otras generaciones han hecho; forjar hombres que sean creativos, inventores y descubridores. La segunda meta de la educación es la de formar mentes que sean críticas, es decir, que puedan verificar y no aceptar todo lo que se les ofrece (Piaget, 1984).

Por esto, los niños son los protagonistas e investigadores de su mundo, capaces de transformar el conocimiento que se les brinda y construir nuevos aprendizajes, bien sea a partir de la guía que el maestro les ofrece o cuando cuestionan e investigan por su cuenta lo que se les propone de manera autónoma. Este tipo de pensamiento, por supuesto, también involucra los materiales didácticos que cada día tendrán que adaptarse a las exigencias modernas, pues habrán de retar la curiosidad y abrir canales de exploración para que el niño pueda ir descubriendo y aprendiendo de manera independiente.

Otro aspecto fundamental de lo que nos refiere Piaget sobre el desarrollo activo de la clase –al igual que otros importantes teóricos y pedagogos– es que, por un lado, los niños deben utilizar materiales apropiados para su edad y, por el otro, las actividades deben estar acordes con el objetivo que se desea alcanzar. Piaget propone que las capacidades de cada niño deben ser tenidas en cuenta para estimular su aprendizaje duradero.

Piaget también considera que lo más importante es el desarrollo de la inteligencia, ya que esta permite al individuo reconocer su lugar en el mundo y adaptarse rápidamente a él. Por consiguiente, Piaget se refiere al error como un elemento de construcción y no como algo negativo. El niño aprende también a través del error y, a partir de él, construye un aprendizaje significativo.

Filosofía educativa Reggio Emilia

Esta metodología de tipo innovadora es ya utilizada en varios centros de educación en primera infancia en Colombia, aeioTU (2017) implementa este tipo de filosofía en sus centros cuando afirma que:

Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, se refiere a los centros educativos de Reggio Emilia como colegios donde las mentes, cuerpos y espíritus de los niños más pequeños son tratados con sobresaliente seriedad y respeto; y donde, al mismo tiempo, experimentan placer, diversión, belleza y aprendizaje duradero. (párr. 3)

El maestro, más que enseñar, escucha y permite al niño que potencie su curiosidad y que, a través de la investigación, llegue a un aprendizaje duradero. Así mismo, el material didáctico que se diseña debe responder a este espíritu investigativo del niño, por lo que habrá de hacer uso de las posibilidades que

se encuentren en su entorno. Los centros educativos aeioTU (2015a), de la Fundación Carulla, afirman que se debe asumir la filosofía educativa Reggio Emilia como una inspiración y no como un modelo a copiar. Se deben conocer las particularidades del contexto, de la comunidad y la diversidad de ideologías, culturas, religiones e idiosincrasias con el fin de actualizar los conceptos y traducirlos de acuerdo con las particularidades propias de cada usuario.

METODOLOGÍA

Esta investigación demandó la aplicación de una metodología de carácter mixto –cualitativa y cuantitativa– que derivó en una investigación descriptiva. Para la recolección de información se utilizó la entrevista diagnóstica a las maestras, coordinadores y especialistas de los tres centros de formación infantil. Se les aplicaron preguntas cerradas elaboradas con base en las respuestas dadas por tres expertos del diseño inclusivo y la pedagogía infantil en la región Caribe y Colombia durante una entrevista de preguntas abiertas. Entre otras herramientas, se encuentran la recolección de información bibliográfica y los talleres de formación a maestras para el uso adecuado del material.

Luego de analizar las necesidades y características de los usuarios, se desarrollaron prototipos de los materiales que fueron sometidos a una prueba piloto para perfeccionarlos con el apoyo del semillero de investigación AINCOM. Se tomaron evidencias fotográficas y de video para alimentar una bitácora que permitiera desarrollar nuevas estrategias ligadas al diseño con responsabilidad social.

Para consolidar la población con la que se trabajó, se implementaron algunas alianzas y convenios con instituciones elegidas en la ciudad por tratarse de centros reconocidos como comunidades inclusivas donde se brinda una educación integral y de calidad para todos los alumnos. La población estuvo conformada por maestras de primera infancia, pedagogos infantiles, expertos en el tema del diseño inclusivo, especialistas en el desarrollo de programación y, por supuesto, niños en condición de vulnerabilidad. La muestra estuvo conformada por 49 maestras de los tres centros (24 de aeioTU Fundación Carulla, 14 del Colegio Los Manglares y 11 de la Fundación Rehabilitación Integral), 3 expertos en diseño (1 en diseño inclusivo y 2 en diseño universal), 2 pedagogos (1 de la

Fundación Carulla y 1 del Colegio Manglares), 1 especialista en programación y 24 niños de los tres centros de atención integral.

Para facilitar la aplicación de la metodología, se identificaron siete fases:

Fase 1

Búsqueda de entidades e instituciones de carácter público o privado con sede en Santa Marta, cuya educación sea de enfoque inclusivo y que manifiesten interés en apoyar la investigación.

Fase 2

Aplicación de instrumentos que incluyen, en un primer momento, un diagnóstico de necesidades, encuestas y entrevistas, derivas, estudios de casos a través de la observación participativa, con el fin de obtener el insumo requerido para elaborar el cronograma de trabajo con cada entidad.

Fase 3

Entrevistas a expertos en el tema y análisis del resultado de la segunda fase para el desarrollo de prototipos.

Fase 4

Diseño de los primeros diseños de videojuegos y materiales didácticos digitales y documentos de juegos *game design document* (GDD) –documento de diseño de juego– por parte del equipo de diseño y retroalimentación de mejoras a través de especialistas en el tema.

Ejecutar los ajustes requeridos al cronograma de actividades para el desarrollo de los prototipos elegidos.

Fase 5

Desarrollo del cronograma de mejoras a los prototipos con el apoyo de un equipo interdisciplinar. Solicitud de las patentes y licencias para la comercialización.

Durante esta misma fase se busca a los posibles inversionistas y se determinan los alcances del producto. Finalmente, se desarrollan los materiales didácticos digitales.

Fase 6

Implementación del material didáctico en las aulas de los tres centros educativos y análisis de los resultados obtenidos durante el tiempo de implementación.

Fase 7

Elaboración de conclusiones, recomendaciones e informes técnicos finales del proyecto.

El equipo de profesionales que intervienen en esta fase está integrado por:

- Un investigador líder, director del proyecto, que junto con su equipo de investigación orienta la investigación para su correcta ejecución y analiza los resultados obtenidos.
- Un experto temático, quien se encarga de proporcionar los contenidos al saber qué esperar del material.
- Un experto pedagógico, quien estructura los contenidos del material educativo y sirve como “traductor” entre el experto temático y el diseñador gráfico. Tal fin requiere la redacción de un guion que oriente la labor del diseñador.
- Un corrector de estilo, quien ajusta los contenidos en aspectos relacionados con ortografía y redacción.
- Un experto en desarrollo de software y productos digitales, quien asesora lo relacionado con la parte tecnológica del material planteado y el soporte técnico.
- Un experto en diseño de materiales inclusivos e interactivos.

En la primera etapa del proyecto, se establece una matriz de consistencia así:

Tabla 1. Matriz de consistencia del proyecto “La responsabilidad social en el diseño

Tema	Problema general	Objetivo general
<p style="text-align: center;">La responsabilidad social en el diseño de material didáctico inclusivo en el aula para niños en la ciudad de Santa Marta</p>	<p>¿Cómo es la responsabilidad social del diseñador en el desarrollo de material inclusivo en el aula para niños en la ciudad de Santa Marta?</p>	<p>Analizar la responsabilidad social en el diseño de material didáctico inclusivo en el aula para niños en Santa Marta</p>
	Problema 1	Objetivo 1
	<p>¿Cuáles son las necesidades de la región y las entidades participantes en lo que concierne al material didáctico inclusivo para niños?</p>	<p>Caracterizar el uso de materiales didácticos inclusivos en organizaciones sociales en Santa Marta.</p>
	Problema 2	Objetivo 2
	<p>¿Cuál es la relación de la educación inclusiva nacional con respecto al diseño de material didáctico inclusivo en la región?</p>	<p>Determinar la relación de la educación inclusiva en Colombia y el diseño de materiales didácticos inclusivos</p>
	Problema 3	Específico 3
<p>¿Cuáles son las ventajas que ofrece la utilización del diseño inclusivo en los materiales didácticos en los centros educativos para niños de la ciudad de Santa Marta?</p>	<p>Establecer las ventajas que genera la utilización del diseño inclusivo en los materiales didácticos para niños en la ciudad de Santa Marta.</p>	

Fuente: elaboración propia

o de material didáctico inclusivo en el aula para niños en la ciudad de Santa Marta”

Hipótesis	Variables	Indicadores
A través de la responsabilidad social en el diseño se puede mejorar o innovar en el diseño de materiales didácticos inclusivos	Responsabilidad social en el diseño de material didáctico inclusivo para niños	Caracterización de necesidades y uso de materiales didácticos inclusivos en Santa Marta Identificación de material didáctico y diseño inclusivo Utilización del diseño inclusivo en el diseño de materiales didácticos
Hipótesis 1	Variable D1	Indicador 1
Existen muy pocos materiales didácticos inclusivos en las entidades que trabajan con niños en la ciudad de Santa Marta	Caracterización de necesidades y uso de materiales didácticos inclusivos en Santa Marta	Caracterización Conocimiento y uso didáctico Nivel de experiencia en manejo de tecnologías y recursos educativos Clasificación de materiales y uso en el aula
Hipótesis 2	Variable D2	Indicador 2
El diseño inclusivo puede conducir a la innovación en los materiales didácticos de la región dirigidos a niños	Relación de educación inclusiva y material didáctico inclusivo	Análisis cualitativo Entrevistas con expertos Experiencias pedagógicas con maestros
Hipótesis 3	Variable D3	Indicador 3
El diseño inclusivo se puede utilizar para mejorar la calidad de vida de las entidades participantes	Utilización de diseño inclusivo en materiales didácticos para niños	Beneficios y alcances del diseño inclusivo Diseño de material didáctico inclusivo

a partir de Angarita (2016).

Se realiza también el análisis de árbol de variables con las dimensiones y variables así:

Tabla 2. Árbol de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Caracterización de necesidades y uso de materiales didácticos inclusivos en Santa Marta	1. Identificación, focalización y caracterización	1. Cargo o profesión del participante 2. Institución a la que pertenece 3. Años experiencia en docencia 4. Edad de los niños con los que trabajan
	2. Conocimiento y uso de material didáctico	5. Utilidad de material didáctico 6. No utilización del material 7. Dificultad en el uso de material didáctico en el aula
	3. Nivel de experiencia en manejo de tecnologías y recursos educativos	8. Nivel de experiencia en manejo de tecnologías
	4. Clasificación de materiales y uso en el aula	10. Tipo de material preferido por los niños según edad 11. Frecuencia y preferencia de recursos pedagógicos de uso de materiales en el aula 12. Preferencia de uso de materiales didácticos en el aula
	5. Beneficios y alcances del material didáctico	13. Frecuencia de aplicación de material didáctico en el aula 14. Uso de material en la práctica docente 15. Nivel de interés motivación en los alumnos con el material didáctico 16. Innovación y adaptabilidad del docente a nuevos materiales 17. Nivel de accesibilidad de los materiales
	6. Diseño del material didáctico inclusivo	18. Características del material didáctico 19. Características de material para niños de 3 a 6 años 20. Características material niños de 7 a 12 años 21. Utilización material didáctico 22. Dificultad en uso de material didáctico inclusivo

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Árbol de variable 2

Variable	Dimensiones	Indicadores
Relación de educación inclusiva y material didáctico inclusivo	1. Entrevistas con expertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación de la educación inclusiva en Colombia en niños 2. Aprendizaje inclusivo en el aula 3. Sostenibilidad en los materiales didácticos 4. Nivel de conocimientos de herramientas didácticas en el aula 5. Manejo de recursos pedagógicos en el aula
	2. Experiencias pedagógicas con maestros	<ol style="list-style-type: none"> 6. Nivel de experiencia en manejo de recursos didácticos 7. Conocimiento de manejo de recursos didácticos y tecnológicos en el aula 8. Manejo de herramientas audiovisuales dentro del aula 9. Nivel de aprendizaje 10. Desarrollo de competencias en el área audiovisual

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Árbol de variable 3

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ventajas del uso del diseño inclusivo en material didáctico	1. Beneficios del uso del diseño inclusivo en material didáctico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de relación entre educación inclusiva, diseño inclusivo y responsabilidad social 2. Mejorar la calidad de los contenidos 3. Mejorar la práctica docente 4. Nivel de percepción de los materiales en los niños 5. Adaptabilidad al cambio 6. Usabilidad de los materiales didácticos
	2. Alcances del uso de material didáctico inclusivo	<ol style="list-style-type: none"> 7. Capacitación docente en el uso de materiales didácticos inclusivos 8. Implementación en el aula de las TIC 9. Conocimiento de TIC en el aula 10. Conocimiento de estrategias pedagógicas en la educación inclusiva

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

En el primer instrumento de encuesta-cuestionario se analizan aspectos formales concernientes a la necesidad y el uso de materiales didácticos e interactivos. La escala del instrumento se estructura al considerar 6 dimensiones y 22 indicadores que dan lugar a 22 ítems, tal como se demuestra en la tabla 5.

Tabla 5. Variable caracterización de necesidades y uso de material didáctico inclusivo

n.º	Dimensiones	Número de ítems	Ítems
1	Información de participantes, caracterización y focalización	4	1-4
2	Conocimiento de los materiales didácticos	3	5-7
3	Nivel de experiencia en manejo de tecnologías y recursos educativos	2	8-9
4	Clasificación de materiales y uso en el aula	3	10-12
5	Beneficios y alcances del material didáctico	5	13-17
6	Diseño del material didáctico inclusivo	5	18-22
	Total	22	

Fuente: elaboración propia

La encuesta se validó en función de la evidencia relacionada con el constructo (Campos-Arias, Herazo y Oviedo, 2012). La validez del constructo

se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico, [y] parte del grado en el que las mediciones del concepto proporcionadas por el instrumento se relacionan de manera consistente con otras mediciones de otros conceptos, de acuerdo con modelos e hipótesis derivadas teóricamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 282)

El proceso de validación de la escala se hizo mediante análisis factorial por análisis de componentes principales, lo que redujo la versión original de 8 dimensiones y 27 ítems a solo 22 ítems. Por otro lado, la encuesta demostró confiabilidad suficiente. La confiabilidad de un instrumento se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados

Así las cosas, la primera dimensión estaba integrada por cuatro ítems que nos permitieron obtener información general sobre los participantes para su caracterización y focalización.

El análisis del ítem relacionado con el cargo del participante arrojó como resultado que los maestros poseen mayor frecuencia de respuesta, seguidos por los profesionales especialistas en niños. De igual manera, los siguientes dos ítems, con los que se analiza la institución para la cual trabaja el participante y los años de experiencia en docencia para niños, establecieron una ponderación para las opciones de respuesta como la Fundación Carulla y más de 10 años de experiencia, respectivamente. Para el último ítem, la ponderación más alta la obtuvieron niños de 3 a 6 años (edades promedio de los pequeños con los que trabajan). La segunda dimensión establece que el desconocimiento concerniente a la educación inclusiva es el principal motivo por el cual no se utilizan los materiales inclusivos en las aulas de clases (tabla 7) y que los escasos recursos didácticos e inclusivos en los centros de enseñanza constituyen la mayor dificultad que enfrentan los maestros al momento de enseñar.

Tabla 7. Ítem 6: razones por las que no se utiliza el material didáctico en las aulas de clases

n.º	Opción	Ponderación
1	C) Hay un desconocimiento en lo concerniente a la educación inclusiva	1
2	B) No existe capacitación en elaboración y aplicación de material didáctico inclusivo a los docentes	0,71
3	A) Las instituciones educativas no cuentan con materiales didácticos suficientes para todos los niños	0,5
4	D) Hay pocos recursos económicos para desarrollar este tipo de materiales	0,25

Fuente: elaboración propia

Según la experiencia y conocimiento de los participantes, en la cuarta dimensión los hallazgos indican que los niños prefieren por igual los juegos de mesa, videojuegos, libros y cuentos, rompecabezas, internet, películas y canciones, con una ponderación de 0,14. Este mismo resultado se apreció en otro de los ítems de

la misma dimensión, para el que los participantes señalaron que suelen emplear con la misma frecuencia materiales electrónicos, mixtos, auditivos, impresos, de imagen fija, tridimensionales y gráficos como recursos didácticos en sus aulas de clases, con una ponderación de 0,14.

Ahora bien, el primer ítem de la sexta dimensión considera como prioritaria la adaptabilidad en el diseño de materiales interactivos (tabla 8) y el segundo ítem optó por el tamaño y peso adecuados para los niños como características físicas del material inclusivo (tabla 9).

Tabla 8. Ítem 18: características que debe poseer el material para los participantes

n.º	Opción	Ponderación
1	Que se adapte a todos los usuarios	1
2	Fácil de usar	0,875
3	Innovador	0,75
4	Tecnológico	0,625
5	Sensorial	0,5
6	Colorido	0,37
7	Entretenido	0,25

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Ítem 19: características que debe poseer el material para los niños

n.º	Opción	Ponderación
1	Tamaño y peso adecuado para los niños	1
2	Sensoriales y permiten acceso a todos los niños	0,8
3	Con dibujos esquemáticos fáciles de reconocer	0,6
4	Con colores primarios y secundarios que llamen la atención	0,3

Fuente: elaboración propia

Frente al ítem que consideraba algunas características para el diseño de material interactivo para niños de 7 a 12 años, los participantes estuvieron de acuerdo al considerar como principales características el diseño atractivo y el desarrollo de habilidades cognitivas, como se aprecia en la tabla 10.

Tabla 10. Ítem 20: características que debe poseer el material para niños entre los 7 y los 12 años

N.º	Opción	Ponderación
1	Con diseño atractivo y fácil de usar	1
2	Que permitan desarrollar múltiples habilidades cognitivas	0,8
3	Que sean tecnológicos	0,6
4	Que se adapte a las posibilidades y recursos con los que cuenta el aula	0,3

Fuente: elaboración propia

Se realizaron algunas tablas de contingencia para analizar la relación entre variables y establecer relaciones sobre las dimensiones del estudio, como muestra la tabla 11.

Tabla 11. Tabla de contingencia: razones para no utilizar material didáctico en las aulas en Santa Marta.

Estadísticos		
¿Cuál cree usted es la razón principal por la que no se utiliza material didáctico incluso en las aulas en Santa Marta?		
N	Válidos	49
	Perdidos	0
Varianza		0,056

¿Cuál cree usted es la razón principal por la que no se utiliza material didáctico inclusivo en las aulas en Santa Marta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	d) Hay pocos recursos económicos para desarrollar este tipo de materiales	4	8,2	8,2	8,2
	a) Las instituciones educativas no cuentan con materiales didácticos suficientes para todos los niños	4	8,2	8,2	16,3
	b) No existe capacitación en elaboración y aplicación de material didáctico inclusivo a los docentes	12	24,5	24,5	40,8
	c) Hay desconocimiento en lo concerniente a educación inclusiva	29	59,2	59,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia. Basado en software IBM SPSS (2017)

La relación entre la edad de los niños y sus preferencias en recursos didácticos arroja los siguientes datos que sirven para establecer las características de material de uso. Para analizar la dimensión 2 sobre el nivel de inclusión, a saber, la razón principal por la cual no se utiliza material didáctico inclusivo en los centros, se toman las variables de las entidades vinculadas y del 100% de los encuestados. El 59,2% del total opinó, en mayor medida, que una de las principales causas es que existe un desconocimiento general de lo

relacionado con la educación inclusiva. El 24,5 % afirmó que no existe capacitación en elaboración y aplicación de material didáctico inclusivo para los docentes, mientras que el 8,2 % opinó que hay pocos recursos económicos para desarrollar este tipo de materiales y el 8,2 % restante opinó que las instituciones educativas no cuentan con materiales didácticos suficientes para todos los niños.

Podemos concluir, entonces, que, aunque el factor económico afecta el desarrollo de este tipo de materiales, es más predominante y urgente realizar capacitaciones a los docentes en lo concerniente con educación inclusiva y materiales didácticos que se adapten a sus necesidades.

Basado en el análisis de la tabla 12 de contingencia, las variables de edad de niños a cargo y las características que debe poseer el material didáctico para niños, se puede observar que, del total de entrevistas, el 34,7 % (el porcentaje más alto entre todas las características) de las maestras opinó que es fundamental que el material didáctico inclusivo, como primera medida, debe ser adaptable a todos los usuarios. La segunda característica más notoria y recurrente en las respuestas, con un 27 % del total de entrevistados, es que este material sea sensorial. Le sigue, con el 18,4 %, la opción de que sea tecnológico. Que sea colorido obtuvo el 8,2 % de preferencia en las respuestas y, por último, en un porcentaje igual del 6,1 %, las maestras eligieron que el material didáctico debe ser fácil de usar y entretenido.

Por tanto, la preferencia del material didáctico por parte de las maestras, fundamentalmente, es que logre adaptarse a todo tipo de usuarios en el aula, que presente características que exploren los sentidos, que ojalá vincule la tecnología, ya que esto llama la atención del público infantil, y que, al mismo tiempo, tenga en cuenta los colores vibrantes.

Tabla 12. Tabla de contingencia: edad de niños y características del diseño del material didáctico inclusivo

			¿Qué características debe poseer el diseño de un material didáctico inclusivo para usted?						Total
			colorido	entretenido	tecnológico	sensorial	fácil de usar	que se adapte a todos los usuarios	
Edad de niños a cargo	de 6 a 9 años	Recuento	2	0	0	2	1	4	9
		% del total	4,1%	0,0%	0,0%	4,1%	2,0%	8,2%	18,4%
	de 0 a 3 años	Recuento	1	1	9	8	2	10	31
		% del total	2,0%	2,0%	18,4%	16,3%	4,1%	20,4%	63,3%
	de 3 a 6 años	Recuento	1	2	0	3	0	3	9
		% del total	2,0%	4,1%	0,0%	6,1%	0,0%	6,1%	18,4%
Total	Recuento	4	3	9	13	3	17	49	
	% del total	8,2%	6,1%	18,4%	26,5%	6,1%	34,7%	100,0%	

Fuente: elaboración propia. Basado en software IBM SPSS (2017)

Para el análisis de la dimensión referente al uso de material didáctico, se estableció la relación entre las variables de las entidades participantes y la escala de satisfacción entre los materiales utilizados –y si los maestros los consideraban inclusivos y adaptados a las necesidades–.

En el segundo instrumento de la investigación (tabla 13) se aplica una entrevista a profundidad de tipo abierta a 3 expertos temáticos en el tema de inclusión educativa y pedagogía, quienes participaron activamente de los proyectos. Se discriminan así:

Tabla 13. Matriz de entrevistas a expertos

Expertos	<p>E1: Anlly Bautista Quevedo. Profesión: licenciada en Educación Preescolar. Coordinadora general Centro aeioTU Cristo Rey. Fecha: 25 de septiembre del 2017. Lugar: aeioTU Cristo Rey.</p> <hr/> <p>E2: Ibeth Pinzón Saavedra. Profesión: magíster en Educación Ambiental-Biología Marina. Fecha: 11 de octubre del 2017. Lugar: Santa Marta.</p> <hr/> <p>E3: Ricardo Becerra Sáenz. Profesión: consultor en diseño universal, diseño inclusivo, movilidad humana y accesibilidad. Fundación Saldarriaga Concha, Pontificia Universidad Javeriana. Fecha: 23 de septiembre del 2017. Lugar: Bogotá.</p>
Categorías de análisis	<p>Inclusión educativa en Colombia</p> <hr/> <p>Características del material didáctico inclusivo</p> <hr/> <p>Conocimiento y uso del material didáctico</p>
Item	<p>¿Para usted qué es la educación inclusiva y qué opina de la situación de la educación inclusiva en Colombia?</p> <p>¿Para usted qué es el material didáctico inclusivo y qué características cree que debe tener?</p> <p>¿Conoce algún tipo de material didáctico inclusivo actualmente que tenga estas características?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son las dificultades que enfrentan los maestros en Colombia con respecto a la inclusión educativa y los materiales didácticos?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tienen los centros educativos en educación inicial en el uso de material didáctico en educación inclusiva?</p> <p>Desde su campo profesional, ¿qué recomendaciones puede aportarnos sobre el uso de materiales didácticos con inclusión?</p>

Fuente: elaboración propia

A través de las preguntas y respuestas de los entrevistados se pudo evidenciar el estado de la educación inclusiva en Colombia y, en particular, en la ciudad de Santa Marta. De acuerdo a los datos analizados, se generaron categorías y se concluyó que se requiere mayor atención profesional e interdisciplinaria en el diseño y desarrollo de nuevos materiales que se integren al aula y permitan desarrollar las capacidades y potencialidades del alumnado. Los 3 expertos coinciden en el concepto de igualdad en lo relacionado con la educación inclusiva. También se destaca que, aunque en Colombia las políticas de educación inclusiva ya están activas, aún existe un gran desconocimiento por parte de maestros, familias y, en general, de la población con respecto a cómo asumir este reto. En buena medida, lo anterior deriva del hecho de que las herramientas que proporciona el Gobierno a las entidades educativas y los maestros para lograr esta integración aún son escasas. Por otro lado, hace falta más preparación y conciencia en los diseñadores en el tema y en lo respectivo al diseño inclusivo o universal, en general, aun cuando esta es una oportunidad para mejorar las condiciones de vida para todos a bajo costo y permitir que más personas accedan a una misma herramienta sin generar productos exclusivos para cada tipo de población.

Los 3 expertos coinciden en que este tipo de material debe encaminarse al desarrollo de potencialidades e inteligencias múltiples de los estudiantes. Como características podemos destacar que este material tenga en cuenta la edad del usuario, que esté acorde con la etapa de crecimiento de cada niño, que sea de tipo sensorial –lo que permite explorar el lenguaje del arte y los sentidos–, que su producción sea integral –esto es, que involucre en su creación a toda la comunidad en un trabajo interdisciplinario–, y, por último, que se trate de un material que evite la segregación de la población y que tenga un diseño entretenido. Los expertos tienen conocimiento sobre algunos materiales didácticos inclusivos como abecedarios inclusivos, tapetes de texturas, materiales de metodología Montessori, entre otros, pero hay pocas referencias de materiales interactivos en este tipo de recursos didácticos en el aula.

En cuanto a las dificultades que enfrentan, los expertos coinciden en que el desconocimiento sobre los materiales didácticos existentes relacionados con inclusión, su poca difusión, así como la carencia de preparación para los maestros sobre la importancia de este tipo de materiales en el aula y lo concerniente a educación inclusiva, son las más acuciantes. Hace falta mayor diseño espacial e infraestructura a nivel de movilidad y se hacen necesarios materiales con ayudas tecnológicas que motiven al niño a explorar sus capacidades de una forma

lúdica. A nivel de diseño hace falta pensar en el conjunto de la población y optimizar los diseños para hacerlos más funcionales y con mayor capacidad de adaptación a diferentes usuarios.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con base en estos hallazgos, se diseñaron y desarrollaron, de un lado, dos materiales de tipo digital con características inclusivas y particulares dirigidos a los niños de los centros educativos y, del otro, un material didáctico interactivo enfocado en los docentes. Para el caso del Colegio los Manglares, se trabajó en un videojuego interactivo responsable, adaptado a varios dispositivos móviles de pantalla táctil y con diferentes niveles de complejidad según el nivel cognitivo de los usuarios. El diseño de este videojuego tuvo en cuenta la discapacidad cognitiva, auditiva y visual, sobre todo, aunque también pensó en la motriz, ya que lo táctil facilita la ubicación de los niños con algunas dificultades con las pantallas táctiles, dado su gran tamaño. Las pruebas realizadas indicaron que se podría dar un mayor desarrollo en líneas futuras.

El estudio previo de las mayores necesidades de los estudiantes contribuyó significativamente al diseño de los niveles de complejidad cognitiva del juego. Este acierto propició la participación de niños entre los 6 y 12 años, un hecho significativo dado el rango amplio de edad del que hablamos. A nivel visual, el alto contraste de las imágenes, el tamaño de las pantallas y los elementos del juego permitieron a los niños con dificultad visual interactuar con el juego sin mayores contratiempos. El audio reforzó el mensaje y, además, el uso del juego táctil les facilitó participar de la actividad dirigida por la docente.

El videojuego fue probado en una pantalla táctil del gran tamaño, así como en tabletas y teléfonos móviles. Se determinó que fuera del tipo táctil, ya que potenciaba la interacción de los niños a través de botones llamativos y de gran tamaño. Adicionalmente, el juego incluye ayudas de audio que van guiadas a los niños en el juego. Ahora, además de ayudar al desarrollo de capacidades motrices y cognitivas, el contenido del juego pretende sensibilizar, concientizar y educar sobre las problemáticas asociadas a la sostenibilidad del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad, al tener como protagonistas a las tortugas marinas de la región.

Las pruebas a las que fue sometido el prototipo final permitieron evaluar su uso y detectar las posibles mejoras a futuro. Además, el diseño de un prototipo de juego de mesa complementario al videojuego, con dados en braille y un tablero con textura táctil, facilitó la inclusión de niños con algún grado de discapacidad visual, lo que permitirá cualificar a mediano plazo su desarrollo y ampliar su espectro de uso en otras áreas del conocimiento.

Figura 2. Diseño del prototipo del videojuego



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Pruebas del prototipo en pantalla táctil del colegio



Fuente: elaboración propia

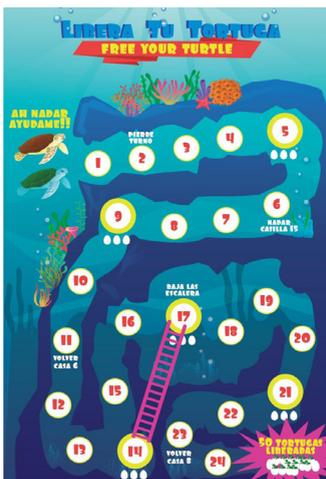
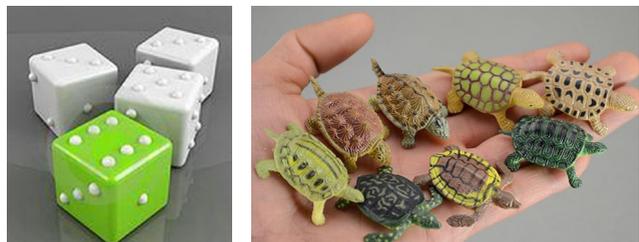


Figura 4. Prototipo de juego de mesa complementario inclusivo



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el semillero, gracias al trabajo de investigación, dio solución al problema de la baja formación en herramientas audiovisuales y en conocimientos sobre la elaboración de materiales didácticos inclusivos en los maestros de los centros de primera infancia. Para ello, se diseñó una plataforma multimedia interactiva dedicada a los docentes de los centros aeioTU, cuyo fin es mostrar videos básicos sobre cómo se manejan ciertas herramientas audiovisuales en el aula (cámaras fotográficas y de video, *video beam*, retroproyectors, entre otros). Así mismo, en esta plataforma se enseñó a los docentes a elaborar material didáctico de apoyo en el aula a partir de herramientas didácticas audiovisuales y de modo sostenible; por ejemplo, la elaboración de *flipbooks*, taumatropos o zootropos, incluso llegó a pruebas de diseño con los usuarios en pro de mejorar sus prototipos. El diseño resultó simple e intuitivo para las docentes, quienes manifestaron que el uso de videos y la plataforma en general hizo más comprensible y simple el contenido y la explicación de las herramientas audiovisuales, así como el desarrollo de materiales didácticos en el aula.

Figura 5. Diseño inclusivo centros aeioTU



Fuente: elaboración propia

El diseño y desarrollo de esta herramienta multimedia echó mano de los colores corporativos y el logotipo de la fundación Carulla aeioTU para conservar su identidad gráfica. Al entrar a cada herramienta, el docente encuentra un video con la explicación del uso de herramientas en el aula e instrucciones paso a paso para actividades didácticas.

Los resultados del proyecto fueron altamente positivos, hecho que permitió no solo estimular la educación inclusiva sino también la cooperación y el trabajo

en equipo, hecho que, a su vez, aceleró los procesos de adquisición de nuevos conocimientos. La aproximación a esta casi inexplorada área del diseño inclusivo y su relación con la responsabilidad social nos abre las puertas a un campo de acción muy amplio, no solo para la investigación desde la academia, sino también para fortalecer los lazos interdisciplinarios que permitirán, a mediano y largo plazo, generar nuevos conocimientos a través de la simbiosis. Se comprobó, además, que son escasos los materiales inclusivos que se emplean en las aulas de clases en la ciudad de Santa Marta, por lo general, debido a los elevados costos y a la ausencia de contenidos locales que propendan por la apropiación de la cultura y las nuevas formas de aprendizaje.

REFERENCIAS

- AeioTU. (2015a). *Enfoque Reggio Emilia*. Colombia: Fundación Carulla.
- AeioTU. (2015b). *Informe anual*. Colombia: Fundación Carulla.
- AeioTU. (2017). *La filosofía educativa de Reggio Emilia*. Recuperado de <https://bit.ly/2G2VrB4>
- Angarita, D. (2016). *La responsabilidad social en el diseño inclusivo de material didáctico interactivo para niños en la ciudad de Santa Marta. La investigación en administración y la responsabilidad de la academia en mercados globalizados. Santa Marta-Colombia*. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración (2016), Universidad Externado de Colombia y Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.
- Campos-Arias, A., Herazo, E. y Oviedo, H. (2012). Análisis de factores: fundamentos para la evaluación de instrumentos en salud mental. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41, 659-671.
- Chaves, N. (2002). *El oficio de diseñar: propuesta a la conciencia crítica de los que comienzan*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Frascara, J., Meurer, B., Toorn, J. y Winkler, D. (2004). *Diseño gráfico para la gente: Comunicaciones de masa y cambio social*. Buenos Aires: Infinito.

- Flórez, G. (2012). La educación ambiental: una apuesta hacia la integración escuela-comunidad. *Praxis y Saber*, 3(5), 79-101.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.
- Gil, G., Linares, J., Marín, M., Olivares, M. y Río, Z. (2011). *Material didáctico para educación inicial*. Maracaibo: Instituto Universitario de Tecnología.
- González, J. (2015). Criterios para el diseño de materiales multimedia educativos. *Interamerican Journal of Psychology*, 49(2), 139-152.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Ladaga, S., Mazzeo, G., Dupuy, R. y Tommaso, D. (2017). *Materiales didácticos inclusivos*. Ponencia pronunciada en el I Congreso Internacional de Enseñanza y Producción de las Artes en América Latina, CIEPAAL, La Plata, Argentina.
- Landau, M. (2007). *Análisis de materiales digitales. Posgrado del Proyecto en Educación y Nuevas Tecnologías*. Argentina: Flacso.
- López, G. (2010). *Apuntes sobre la pedagogía crítica: su emergencia, desarrollo y rol en la posmodernidad*. Florida (Valle del Cauca): Universidad Santiago de Cali.
- McFarlane, A. (2001). *El aprendizaje y las tecnologías de la información*. México: Santillana.
- Mena, M., Rueda, C., y Vázquez, C. (2019). ¿Aulas inclusivas o excluyentes? Barreras para el aprendizaje y la participación en contextos universitarios. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 261-276. DOI:10.5209/RCED.57266
- Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Documento Conpes 109. Política Pública Nacional*

sobre primera infancia. "Colombia por la primera infancia". Recuperado de <https://bit.ly/2ELS1EF>

Moreno, C. (2014). *La responsabilidad social y la enseñanza del diseño gráfico*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Moreira, M. (2007). *Los materiales educativos: origen y futuro*. Veracruz: Lecture.

Necuzzi, C. (2013). *Estado del arte sobre el desarrollo cognitivo involucrado en los procesos de aprendizaje y enseñanza con integración de las TIC*. Argentina: Unicef.

Odetti, V. (2013). El diseño de materiales didácticos hipermediales para los niveles medio y superior: experiencias incipientes en Argentina (2013). En Flacso-Argentina (coord.), *I Jornadas de jóvenes investigadores en Educación*. Recuperado de <https://bit.ly/2QAqn06>

Piaget, J. (1973). *Psicología del niño*. Madrid: Morata.

Piaget, J. (1984). *La representación del mundo en el niño*. Madrid: Morata.

Roca, J. (2019). Adaptación y equivalencia de códigos en el diseño de un juego de mesa para discapacitados visuales: código gráfico y háptico. *Gráfica*, 7(14), 103-108. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.144>

Rozo, H. y Real, M. (2019). Pedagogical Guidelines for the Creation of Adaptive Digital Educational Resources: A Review of the Literature. *Journal of Technology and Science Education*, 9(3), 308-325. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/jotse.652>

Sampieri, H., Collado, C. y Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Chile: McGraw-Hill.

Sanz, J. y Orozco-Toro, J. (2015). Design and Corporate Social Responsibility in Strategic Brand Planning. *Kepes*, 12(12), 133-155. DOI:10.17151/kepes.2015.12.12.7

Tapia, A. (2007). *El diseño gráfico en el espacio social*. México: Designio.

- Unicef. (2003). *Estado mundial de la infancia: 2004: las niñas, la educación y el desarrollo*. Nueva York: Autor.
- Vallaes, F. y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XXI*, 22(1), 93-116.
- Valle, Y. y Pérez, C. (2016). La responsabilidad social universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista EAN*, 81, 91-110. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1560>
- Vidal, M., Vega, A. y López, S. (2019). Uso de materiales didácticos digitales en las aulas de Primaria. *Campus Virtuales*, 8(2), 103-119.
- Vilchis, L. (2015). Responsabilidad social del diseño. *Inventio*, 11(25), 5-11. Recuperado de <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/109/177>
- Yablonski, J. (2020). *LAWS OF UX*. Recuperado de <https://lawsofux.com/>

Aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta, desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE)

*Iris Cantillo Velázquez**

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta (Colombia). Para tal cometido, se utilizaron aportes de Hogg y Vaughan (2010), Jara, Sánchez y Cox (2019), Diaz, Andrade y Ramírez (2019), Argos y Esquerro (2014), Salinas-Reyna y García (2019) y Alles (2013) entre otros. Se trató de una indagación descriptiva, enmarcada en un diseño no experimental (transeccional). La población estudiada se constituyó por 122 docentes y 9 directivos, para un total de 131 sujetos. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y un instrumento tipo cuestionario con preguntas cerradas. La técnica de análisis de datos se basó en la estadística descriptiva; el programa SPSS v. 20 se usó para tabular los datos recolectados. El estudio permitió evidenciar que la población encuestada se orientó más hacia la alternativa, lo que, en la mayoría de los casos, dio como resultado un nivel moderado. En atención a ello, los resultados evidencian que los líderes de las universidades encuestadas se identifican con el desarrollo del talento organizativo, mientras que los docentes se identifican más con la disposición actitudinal que el directivo muestre hacia ellos, asunto al que le conceden bastante importancia. También, los resultados reflejan que se mantiene una directriz relacionada con la disposición actitudinal que tienen los líderes de la organización en su relación con el personal docente y en su función de fomentar la investigación, entendida esta

* Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

última como una actividad asociada a las iniciativas de innovación y desarrollo científico en las que deben estar enmarcadas todas las universidades de la región y del país, a fin de garantizar la calidad educativa y dar garantía de egresar profesionales de las áreas administrativas que respondan a las necesidades de demanda de las empresas vinculadas a esta área económica del mercado.

Palabras clave: *disposición actitudinal, investigación, liderazgo, talento organizativo*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las instituciones universitarias se han visto afectadas por factores internos y externos que exigen de ellas cambios significativos. Este fenómeno ha llevado a estas organizaciones a realizar grandes esfuerzos con miras hacia el mejoramiento, que conduzcan hacia el logro de la calidad educativa mediante la implementación de nuevas estrategias en lo tocante a la administración de los recursos materiales y humanos. En este sentido, el papel desempeñado por el gerente, en su función de líder, y el clima o atmósfera que presente la organización desempeñan un papel importante para su planeación y ejecución.

Al respecto, cabe recordar que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en gran medida, de la calidad de sus líderes. Por eso, la forma como se asume la dirección de las instituciones de enseñanza se ha convertido en un reto que exige, de modo imprescindible, adoptar un estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, intermediar para solucionar los problemas que podrían entorpecer la consecución de un propósito común y, en definitiva, de mantener a las organizaciones educativas libres de desequilibrios como pueden ser los conflictos organizacionales y las luchas de poder. Solo de este modo será posible crear un clima organizacional que refleje comportamientos adecuados por parte de todos los que integren la institución. Son variados los factores que influyen en la intención de las instituciones universitarias de lograr la calidad educativa y el buen manejo de sus recursos, entre ellos, los aspectos estructurales del liderazgo que adopte el personal gerencial o directivo.

EL PROBLEMA

El dinamismo ejercido por las sociedades contemporáneas a nivel mundial ha creado transformaciones en todos los aspectos que se reflejan en los principales sistemas en los que participan: económico, social, político y educativo. Las instituciones universitarias, como organizaciones, son sistemas integrados por grupos humanos que tienen metas en común; por consiguiente, requieren de una idónea administración de sus recursos para su óptimo funcionamiento. Estas componen una estructura organizada y compleja, en la que el liderazgo desempeñado por el directivo y la percepción que tengan los individuos que interactúan en ella determinan su clima organizacional e inciden en la calidad educativa.

En este sentido, las instituciones universitarias deben estar preparadas para los cambios adoptados por una sociedad de diferencias, ya que estas son un reflejo de lo que experimentan sus actores principales. Se presume que situaciones como el abuso de autoridad por parte del directivo, el mal manejo de los recursos físicos y humanos, las fallas en la comunicación, la mala interpretación de las instrucciones por parte de los subordinados, los constantes conflictos entre ellos, etc., son algunos de los factores que afectan el clima institucional. Estos problemas, a su vez, derivan en la desorganización y falta de interés por parte del personal. Por estos motivos, se juzga entonces indispensable desarrollar un liderazgo directivo capaz de estimular esfuerzos compartidos que ayuden a minimizar los conflictos en estas instituciones.

En Latinoamérica se han dado pasos agigantados hacia una educación de calidad. La aplicación de la gestión de calidad en el contexto educativo es más que una nueva tendencia; hablamos del compromiso que cada sociedad debe establecer, desarrollar y defender, con el fin de egresar de las instituciones educativas individuos capacitados integralmente para desenvolverse en cualquier situación. La educación proporcionada por los países de Latinoamérica debe tener una característica primordial: estructurarse y desarrollarse para alcanzar la meta de calidad exigida por quienes forman parte de ella y para obtener resultados concretos. Ahora, para garantizar que esto se dé, es importante que se genere un clima basado en las necesidades y expectativas de la organización.

Según lo plantea Solera (2011, p. 6), los problemas del continente deben resolverse con soluciones propias, esto es, nacidas en su propio. La educación tiene

un papel preponderante en esta misión, pues es la única herramienta capaz de reorientar a las naciones hacia un nuevo orden social y económico: tal cometido solo es posible a partir de la administración de la educación, por supuesto, una vez se haya comprendido que el liderazgo en los centros educativos está directamente relacionado con su dirección, ya que su función radica en identificar la forma y la estructura como se dinamizan tanto las decisiones de los directivos como la convivencia de los actores de la organización. Por ello, es importante atender a las percepciones que sus miembros tienen de ella.

El liderazgo directivo dentro de la organización de una institución educativa es vital para equilibrar las diferencias creadas dentro de ella. Su ejercicio facilita que los miembros de la organización se sientan valorados y se produzca un ambiente de respeto y calidad humana, en el que todos participen en conjunto, con el fin de generar espacios de protagonismo, identificación con la institución y satisfacción laboral. En esta medida, el personal directivo se constituye en un agente de apoyo tanto para la institución educativa como para el personal docente; su función primordial es precisamente colaborar y servir para garantizar correcto funcionamiento de la institución. De lo anterior se desprende el arduo desafío que significa dirigir un colectivo con el fin de lograr los objetivos tratados como organización.

Según Argos y Esquerri (2014, p. 194), para poder gestionar con eficacia un centro de enseñanza se requiere un líder que sea capaz de definir con claridad los retos y buscar las soluciones pertinentes en colaboración con los otros. Esto implica que debe discernir adecuadamente cuando hay que tomar las decisiones y tener la capacidad de utilizar la evidencia disponible y la información necesaria para apoyar y comunicar sus decisiones. En consecuencia, un líder institucional generará cambios profundos en el ambiente educacional en el que se desenvuelve.

Es necesario acotar la importancia que tiene, en el ejercicio del liderazgo por parte del personal directivo, su formación específica. Lo anterior, en el sentido de garantizar que este grupo adquiera las habilidades que le permiten mantener un equilibrio en el ambiente organizacional de las instituciones de educación y considerar las necesidades, la visión y el compromiso de cada institución y de cada uno de sus integrantes. En esencia, es preciso que comprendan el hecho de que conforman no solo una estructura, sino también una organización donde la actuación de todos y cada uno de sus miembros, unida

a la percepción o el clima de la organización son de vital importancia para su óptimo funcionamiento.

Al respecto, Dianine (2010, p. 28) establece que el liderazgo es una cuestión de virtud, y la virtud es un hábito adquirido por la práctica, de manera que se puede decir que nadie nace líder, sino que llega a serlo mediante el entrenamiento y la práctica. Es por ello que las personas adquieren capacidades que les permiten cumplir funciones de liderazgo, por lo general, a partir de estudios de perfeccionamiento y a través de experiencias que implican la práctica de actividades asociadas a la dirección de grupos.

En este sentido, en las instituciones universitarias de Santa Marta (departamento del Magdalena) donde se ofrece el programa académico de Administración de Empresas, se han presentado situaciones en las que se cree que el clima organizacional está en función de la forma como los directivos asumen su papel de líderes en el contexto universitario. En ocasiones, ellos han creado situaciones de malestar, desánimo y apatía, durante su ejercicio de dirigir a sus subordinados. Probablemente, este fenómeno se explique por su intento de privilegiar los intereses institucionales, acción en la que suelen olvidar las necesidades e intereses de aquellos a quienes lideran. En otros casos, la situación es totalmente opuesta: hablamos del desenvolvimiento de líderes extremadamente permisivos. Su pasividad, al parecer, tiene mucho que ver con los abusos de confianza, bajos rendimientos, desenfoque con respecto a los objetivos laborales y descontrol de las organizaciones. En este punto se hace necesario destacar que los docentes son agentes de cambio; de ahí que su opinión deba ser tenida en cuenta a la hora de la toma de las decisiones institucionales. En efecto, este gesto tiene gran incidencia en el proceso de producir un ambiente de trabajo que permita el desarrollo de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la organización y que garantice la armonía y estabilidad en sus relaciones.

Con base en lo expuesto hasta aquí, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo se describen las características de los aspectos estructurales del liderazgo directivo en las instituciones universitarias de Santa Marta?

El objetivo de esta investigación, por tanto, fue precisamente caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en las instituciones universitarias de Santa Marta.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Planteamientos teóricos acerca del liderazgo

Para obtener los resultados esperados a nivel institucional, el líder educativo debe exhibir habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan centrarse en un estilo de liderazgo propio y que fomente en los docentes la seguridad y dirección para que estos alcancen las metas esperadas y puedan, de paso, desarrollar sus potencialidades, en espera del logro de un bien común. El directivo, en ejercicio de su función de líder de la institución, ha de propiciar un clima institucional que motive a los docentes a compartir e integrarse en las diversas actividades institucionales que requieren de la reunión y participación de todos ellos. Con esto en mente, en la tabla 1 presentamos algunos conceptos clave del liderazgo:

Tabla 1. Planteamientos teóricos de *liderazgo*

Planteamientos teóricos de liderazgo		
Concepto	Autores	Definición
<i>Liderazgo directivo</i>	Homs (2013)	Homs (2013, p. 11) define el liderazgo como un proceso natural e inherente a la conformación de todo grupo social. Su conceptualización se basa en un doble principio: autoafirmación y autovaloración por parte del líder; sumisión y subestimación por quien reconoce el liderazgo del otro.
	Hogg y Vaughan (2010)	
	Northouse (2007)	Para Hogg y Vaughan (2010, p. 310), el liderazgo es un proceso de influencia social en el que un individuo influye en la conducta de otro individuo o de un grupo. Por consiguiente, puede establecerse que el liderazgo es, más específicamente, un proceso grupal o colectivo. Asimismo, se trata de un sistema de influencia que se despliega más concretamente en los procesos grupales que en los procesos interpersonales.
	Chiavenato (2009)	

<i>Liderazgo directivo</i>	<p>Homs (2013)</p> <p>Hogg y Vaughan (2010)</p> <p>Northouse (2007)</p> <p>Chiavenato (2009)</p>	<p>Northouse (2007), cuya propuesta retoma Ayoub (2011), define el liderazgo como el “proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo” (p. 25). En este sentido, hablaríamos del proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos que, a su vez, llevará al grupo a alcanzar las metas comunes de la organización.</p> <p>Según Chiavenato (2009, p. 289), propiciar el liderazgo en las organizaciones significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. Por ello, es preciso señalar que el liderazgo del directivo se considera importante para fijar una orientación, elaborar una visión de futuro y generar estrategias que permitan introducir cambios significativos</p>
<i>Estilos de liderazgo</i>	<p>Diaz, Andrade y Ramírez (2019)</p> <p>Avolio y Bass (1994)</p> <p>Gilbert, Horsman y Kelloway (2016)</p> <p>Clarke (2013)</p> <p>Wang, Waldman y Zhang (2014)</p> <p>Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen (2014)</p>	<p>Diaz <i>et al.</i> (2019) hablan de una visión transformacional que se basa en la premisa de un liderazgo transformacional capaz de fomentar el desarrollo de los colaboradores, incrementar los niveles de motivación y proporcionar una visión inspiradora, de estimulación intelectual y consideración individualizada.</p> <p>Para Bass y Avolio (1994), y Gilbert, Horsman y Kelloway (2016), el liderazgo transformacional hace referencia al conjunto de comportamientos del líder que transforman las necesidades de sus seguidores mediante la autorrealización, al estimular sus expectativas a niveles superiores.</p> <p>Para Clarke (2013), el estilo de liderazgo transaccional basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y de las expectativas de reconocimientos y recompensas. Se enfoca en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado.</p>

<p><i>Estilos de liderazgo</i></p>	<p>Díaz, Andrade y Ramírez (2019)</p> <p>Avolio y Bass (1994)</p> <p>Gilbert, Horsman y Kelloway (2016)</p> <p>Clarke (2013)</p> <p>Wang, Waldman y Zhang (2014)</p> <p>Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen (2014)</p>	<p>El estilo <i>laissez faire</i> hace referencia al surgimiento de una situación en la cual quien debe hacer de líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control y no asume sus responsabilidades. Dicha determinación da libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio, más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen, 2014)</p> <p>Según Wang, Waldman y Zhang (2014), la visión compartida es aquella que ejerce una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa que está unida a la capacidad para compartir la imagen de lo que se pretende crear en la organización, y fomentar un compromiso compartido de ese futuro que se quiere obtener.</p>
<p><i>Tipos de liderazgo</i></p>	<p>Aguilar, Morales, Vallejo (2007)</p>	<p>De acuerdo a Aguilar, Morales y Vallejo (2007) existen los siguientes tipos de liderazgo:</p> <p>Liderazgo generativo punitivo: el líder está preocupado por la producción; es posesivo e inflexible, exigente y conservador; genera presión en el grupo y toma una decisión sin anunciarla.</p> <p>Liderazgo generativo nutritivo: el líder se caracteriza por hacer el bien al grupo: lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.</p> <p>Liderazgo racional: el líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder y capta sus necesidades. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso.</p> <p>Liderazgo emotivo libre: el líder hace lo que siente: es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.</p>

<i>Tipos de liderazgo</i>	Aguilar, Morales, Vallejo (2007)	<p>Liderazgo emotivo dócil: el líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.</p> <p>Liderazgo emotivo indócil: El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por presión.</p>
<i>Liderazgo responsable</i>	Ahumada, Ravina y López (2020)	Ahumada, Ravina y López (2020) asocian el liderazgo responsable con la ecosostenibilidad, la administración de la felicidad y la responsabilidad social. Argumentan que los líderes responsables actúan como agentes sociales más relevantes porque ostentan los territorios para transformar su tejido productivo desde el enfoque del talento creativo, la sostenibilidad, el emprendimiento y desarrollo social.
<i>Responsabilidad social universitaria</i>	Hernández, Velazco, Ripoll, y Hernández (2020)	Hernández <i>et al.</i> (2019, p. 6) afirman que “la responsabilidad social universitaria debe generar una cadena de valor con cultura organizacional dirigida hacia la ética, integridad, respeto y responsabilidad social. Se orienta como una estrategia institucional que promueve el pensamiento crítico y la solidaridad a través de aspectos inter y transdisciplinarios que contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar colectivo de un país”.

Fuente: elaboración propia

Aspectos estructurales del liderazgo

Según Ayoub (2011), “el liderazgo no es una característica propia del individuo sino una compleja relación entre las características del líder, las actitudes, las necesidades y otras características personales de los seguidores” (p. 41). Aunado a esto se tienen las características de la organización, a saber, su propósito, estructura, la naturaleza de su labor y el ambiente socioeconómico, político y

cultural. El líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos.

Asimismo, Ayoub (2011, p. 32) explica que el comportamiento del líder, orientado hacia las tareas, proporciona la dirección que conduce hacia el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder que se caracteriza por tener una clara orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores, ya que los directivos son las personas que planifican, organizan, dirigen y controlan la totalidad de la organización. Por lo tanto, en este caso hablamos de personas responsables de las actividades y labores de quienes tienen a su cargo.

Por su parte, Acosta (2013, p. 84) sugiere que el líder busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo mejorar su desempeño. Al líder le aburre la rutina; busca soluciones innovadoras. Se preocupa por lograr que el trabajo tenga un significado, un propósito para cada persona, y de que el resultado de su gestión sea satisfactorio para la organización. En este sentido, las características que el líder posea constituirán la imagen que este refleje en la institución.

Dispuesto así, el líder debe ser indudablemente constructivo e innovador, potencialmente capaz, buen planificador, administrador y organizador, justo, entusiasta, talentoso y comprometido con su organización. De manera que, si los líderes están armonizados con los valores institucionales –lo que, de paso, garantiza que los demás los descubran–, estos se sentirán identificados con la visión de la que participan. Esto traerá como resultado que el directivo pueda llevar el control de la institución y determinará los rasgos o aspectos que tiene como líder. Algunos aspectos estructurales del liderazgo se indican a continuación:

Disposición actitudinal: dirección por valores

La disposición del personal directivo se enmarca en un estilo de profesionalización permanente caracterizado por el análisis y la reflexión, tanto de forma individual, como en colaboración con otros profesionales, sobre el sentido y las implicaciones de las prácticas educativas. Como podrá preverse, tal disposición propende por que la reflexión sobre las conductas y acciones genere cambios positivos en las actitudes y comportamientos. Así, la disposición actitudinal es

el elemento de valor en el colectivo de profesionales que trabajan en contextos escolares como la forma de perfeccionamiento y desarrollo profesional.

En este orden de ideas, Argos y Esquerri (2014, p. 196) expresan que el proceso de disposición actitudinal del personal directivo debe ir orientado a ayudarle a comprender que forma parte de una sociedad con culturas diversas y que, como profesional, ha de ofrecer respuestas positivas a las demandas del entorno. Es importante que el directivo reconozca que, a pesar de trabajar con grupos humanos con marcadas diferencias, estos han sido direccionados por el trazado de metas comunes, y que para ejercer el liderazgo debe poseer cualidades personales y humanas relacionadas con la flexibilidad, la intuición, la facilidad para la negociación, la diplomacia, empatía y asertividad, vocación de servicio, capacidad de análisis, autodisciplina y dominio del estrés.

Por su parte, Baguer (2011, p. 14) indica que las personas tienen conocimientos (aptitudes) y habilidades (actitudes); no obstante, resalta que las actitudes, al escasear con respecto a los conocimientos, resultan más demandadas. Si una persona no tiene los conocimientos necesarios para desarrollar una labor, puede adquirirlos informándose al respecto a través de textos, publicaciones y ciclos formativos. Sin embargo, la falta de actitudes en una persona es un asunto mucho más complejo de solucionar, ya que las actitudes difícilmente se adquieren por medio del simple ejercicio de documentarse. Las actitudes y habilidades personales son todas importantes, pero, dado el entorno cambiante en el que las organizaciones desarrollan su actividad, todas serán imprescindibles.

Según Chiavenato (2009, p. 120), las actitudes tienen un efecto importante sobre la motivación y las expectativas de las personas con relación al trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de las personas y de la misma organización. De igual forma, el autor expone que las actitudes determinan el comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y las motivaciones. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de una persona en lo tocante al objeto, las situaciones y otras personas; por ello, depende de muchos factores y de la forma como estos se manejen.

En este punto, es menester hacer mención de tres aspectos. Primero, las actitudes definen las predisposiciones ante determinados aspectos del mundo: las

personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de identificación de las personas con los demás. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Al respecto, Acosta (2013, p. 41) refiere que el planteamiento inicial más extendido considera en la actitud del líder dos grandes ejes: orientación hacia la tarea, entendida como el objetivo, y orientación hacia las personas, o apoyo socioemocional. Estas directrices buscan suplir la necesidad del logro y de la afiliación, así como crear y mantener un buen ambiente dentro del equipo capaz de satisfacer a las personas. Las actitudes también determinan la conducta, pues están vinculadas a la percepción, personalidad y motivación de las personas y organizaciones. Por ello, constituyen respectivamente parte importante de la personalidad del individuo y de la identidad de las organizaciones.

Por su parte, Acosta (2011, p. 51) establece que las personas pueden cambiar su disposición y actitud ante un determinado grupo. La experiencia y la formación ayudan a ello. Sin embargo, esto también depende de la capacidad de análisis crítico que posean –la cual también depende de la calidad y cantidad de los conocimientos que se tengan–. Por ello, surge la necesidad de estudiar la disposición actitudinal del personal directivo que, en oficio de su función de líder, está llamado a generar estructuras cognitivas, afectivas y conductuales con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que tiene a su disposición y que permiten un mejor desempeño del personal.

Por otro lado, Cañedo y Guerrero (2008) sostienen que

la dirección por valores (DPV)[...] es una filosofía gerencial centrada en la persona y en su crecimiento, tanto en su dimensión racional como emocional... La DPV va más allá de la dirección por objetivos... para responder al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo. (p. 5)

Desarrollo del talento organizativo

Para Araujo y Brunet (2012, p. 113), el desarrollo de talento se entiende como el medio que permite mejorar el nivel de competencia de los trabajadores y aumentar sus capacidades. El talento organizativo es la capacidad demostrable, producto del potencial intelectual y emocional de una persona, que le permite asumir mayores responsabilidades, decisiones y acciones con respecto al resto del grupo de una organización. En este sentido, el talento constituye un conjunto de insumos que intervienen en la producción de nuevos conocimientos y en la posibilidad de establecer nuevos niveles de competencia profesional.

Según Alles (2013, p. 275), las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Para tal efecto, se requiere del desarrollo de talento que permita centrar las competencias del personal directivo como una medida para potenciar la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas sobre la base de las habilidades, destrezas y conocimientos que puedan mostrar durante su ejercicio profesional. En resumen, el desarrollo del talento organizativo de los profesionales influye en los resultados institucionales de la organización.

Por su parte, Argos y Esquerra (2014, p. 186) plantean que el liderazgo es el resultado de personas con conocimientos y talentos determinados que se ven impulsados por la visión que desean que la organización persiga y requiera. No obstante, el liderazgo también facilita las herramientas necesarias para mejorar lo que ya se posee y adquirir valores agregados complementarios. En esta medida, es posible encontrar líderes comprometidos con su organización que, en ocasiones, requerirán herramientas novedosas para mejorar los resultados.

Al respecto, Araujo y Brunet (2012, p. 104) exponen que el desarrollo del talento permitirá que algunos miembros de la organización puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades, favorecerá puestos más complejos y fomentará el crecimiento continuo de los empleados. De ahí que las organizaciones educativas, sea cual fuere la naturaleza de los objetivos que se proponen conseguir, se vean abocadas a desarrollar un talento organizativo acorde con las pautas establecidas en la distribución y adecuación del trabajo educativo, a fin de garantizar la productividad y las metas propuestas por la organización con base en las directrices del personal directivo.

Para tal efecto, el proceso de desarrollo del talento dentro de la institución debe centrar las competencias del personal directivo como medida para potenciar

la inteligencia, la toma de decisiones y la resolución de problemas sobre la base de las habilidades, destrezas y conocimientos que estos puedan demostrar como líderes institucionales durante su ejercicio profesional, preparación que, además, requiere de un crecimiento continuo, motivación y compromiso para alcanzar el éxito como administradores de la institución.

Creación de un ambiente participativo

Concebir las instituciones educativas como estructuras que lideran el desarrollo social implica saber en qué contexto existen y funcionan, pues ellas ocupan un espacio determinado, es decir, operan en un ambiente que las envuelve: el contexto en el que se encuentra la institución. Este ambiente debe gravitar alrededor de la participación, esto es, en procura de generar las condiciones más idóneas para la promoción de nuevos conocimientos y habilidades. Esto, en contraprestación, facilitará la gestación de relaciones armónicas entre los miembros de la universidad y el desarrollo de estrategias que permitan la resolución de problemas bajo la conducción del liderazgo directivo.

En esta vía, Argos y Esquerra (2014, p. 178) explican que en la educación interesa una concepción de liderazgo que combine la participación, el ejercicio de una autoridad auténtica y las iniciativas que susciten ilusión por el cambio y la innovación. Por ello, es necesario comprender la importancia que reviste generar un ambiente de respeto, cordialidad y participación en el que todos los que laboran en la institución comprendan que son parte de ella y piezas fundamentales que se requieren.

Al respecto, Davis y Newstrom (2007), citados por Alles (2013, p. 217), expresan que la participación es el instrumento mental y emocional de los individuos embebidos en situaciones grupales que les estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir sobre ellas. Dicho concepto sostiene tres ideas importantes: el involucramiento, la contribución y la responsabilidad. Se deduce entonces que, si la institución universitaria posee un ambiente participativo y cordial, el personal que allí labora establecerá vínculos mentales y emocionales más fuertes con ella. No se trata simplemente de participar en sus actividades académicas, de bienestar o de extensión; hablamos de involucrar a la totalidad de los miembros de la organización en el desarrollo de medidas que coadyuvarían a minimizar los conflictos que puedan tenerse a nivel laboral.

Según lo plantean Araujo y Brunet (2012, p. 46), la motivación del trabajador puede medirse en términos de su participación en la toma de decisiones asociadas al funcionamiento de los sistemas de reconocimiento, el acceso a la información, la libertad de acción y grado de autonomía permitido, y la imagen o percepción que se tiene sobre la cúpula organizativa, a saber, el personal directivo de la institución. En esta medida, mientras más motivado esté el personal, más participativo será.

Cabe expresar que los hombres y mujeres se mueven por intereses comunes, por la participación en un mismo proyecto, por los mismos valores y por relaciones de participación y trabajos realizados en común. La misión del líder dentro de la institución es hacer que efectivamente existan esos puntos comunes, afianzarlos, fortalecerlos y ampliarlos. En un contexto de interdependencia, se deben entablar relaciones ricas, honestas y auténticas que capaciten y generen la sinergia y libertad requeridas para alcanzar los objetivos de los que participan los miembros de la institución.

Compromiso con el desarrollo de la institución

El compromiso es un aspecto estructural que forma parte del liderazgo del personal directivo, pues soporta la capacidad de logros con respecto a los niveles de expectativas que poseen para lograr desarrollar la escuela como organización. Según Davis y Newstrom (2007), citados por Alles (2013, p. 310), el compromiso organizacional se mide de acuerdo al grado de identificación que exhibe un empleado con la organización a la que pertenece y al deseo de seguir participando en ella. En esta medida, tal compromiso puede verse como una fuerza que desarrolla el posicionamiento de las personas frente la institución y les da la disposición para cumplir con sus responsabilidades.

Para Alles (2013, p. 310), un compromiso es la capacidad de sentir como propios los objetivos de una organización. En este sentido, se habla de apoyar las decisiones, comprometerse por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y manejar los obstáculos que puedan interferir con las metas propuestas por la institución y cumplir con las acciones acordadas, tanto individuales como organizacionales.

Según Araujo y Brunet (2012, p. 145), el compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario: actuar de una forma que vaya más allá de

los intereses propios. Dispuesto así, se entiende que los empleados realmente comprometidos dirijan su acción en pro de los objetivos institucionales. Tal disposición se expresa mediante la motivación, dedicación e interés que estos ponen en las acciones que destinan para obtener resultados favorables; en otras palabras, hablamos del hecho de sentirse responsable de su trabajo y reconocer que su esfuerzo garantiza el desarrollo institucional.

Araujo y Brunet (2012, p. 16) también señalan que vincular la consecución de los resultados individuales a los organizativos es uno de los retos de mayor envergadura de la gestión integral de los recursos humanos, ya que su objetivo es incrementar el nivel de compromiso organizativo. Por ello, la motivación de las organizaciones de incrementar los niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor importante para su competitividad sostenible.

En este orden de ideas, el compromiso es uno de los aspectos estructurales del liderazgo de mayor significancia organizacional y desarrollo docente, ya que genera vínculos estrechos entre los profesores y los otros miembros de la comunidad educativa. En esta correlación, los gerentes y docentes tienen la oportunidad de conocer, por una parte, cuál es su contribución para el logro de los objetivos de la organización y, por otra parte, la relación existente entre el rendimiento y las recompensas que desean adquirir.

La comunicación del líder

La comunicación consiste en la transferencia de información de una persona a otra. Un buen líder debe lograr que la comunicación sea efectiva por medio de dos líneas básicas. En primer lugar, buscar mayores logros en sus habilidades y, en segundo lugar, para superar las barreras que ella misma pueda ocasionar. Por ello, las comunicaciones que se mantienen dentro del nicho institucional determinan las relaciones en general y permiten alcanzar un mejor desempeño en un clima de satisfacción y bienestar.

De acuerdo con González (2013, p. 9) la comunicación es un factor determinante para medir el potencial de las personas, tanto en el ámbito profesional, como el personal, y, en general, en todas las áreas de su vida. En esta medida, la preparación y experiencia de un líder no son suficientes para generar impacto y alcanzar los resultados esperados; el poder de la inteligencia comunicacional

se mide, si se quiere, en un nivel más alto por la capacidad de conquistar, enamorar, sensibilizar y concientizar a las personas.

Para Chiavenato (2009, p. 308) la comunicación se refiere tanto a la transmisión de información mediante símbolos comunes como a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, la comunicación es una transferencia de información y significados de una persona a otra, el flujo de información entre dos o más personas, y su comprensión o relación entre ellas. Por ello, la comunicación es un elemento clave porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas; además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

Lo expresado anteriormente refleja que el manejo de la comunicación es un aspecto estructural en el ejercicio del liderazgo del personal directivo que, en ejercicio de su liderazgo, posee la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de manera que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje. Solo el diálogo permitirá que aumenten los niveles emocionales de sus seguidores y de los que aspiran a sumarse a su visión. Los líderes suelen aprovechar sus habilidades comunicativas para estimular la participación de sus seguidores, al tiempo que ganan apoyo institucional.

Por su parte, Menchén (2009, p. 93) enuncia que una preocupación fundamental del líder ha de ser la intención de crear una organización permeable, esto es, en cuyo seno no existan fronteras entre los grupos, departamentos, órganos, así como propender por que la información, las experiencias y recursos circulen de manera fluida a través de todos los rincones. Así, establecer relaciones entre el personal basadas en la confianza, la colaboración y la resolución conjunta de problemas es importante. El logro de tal cometido se evidencia justamente cuando existe una buena comunicación y flujo de información entre los que forman parte de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2009) explica que toda organización funciona con base en procesos y comunicaciones, debido a que la dinámica de la organización solo puede desarrollarse cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén conectados e integrados. La buena comunicación se da a partir de vínculos que entrelazan a todos los integrantes de la organización, por tanto, resultan fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

En este sentido, la organización funciona como un sistema de cooperación en el que, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar los objetivos comunes. Cuando no hay comunicación, los integrantes de la organización permanecen aislados y no tienen contacto entre sí. Pero, recordemos: los individuos no viven aislados ni son autosuficientes; ellos se relacionan continuamente con otras personas por medio de la comunicación. De ahí la importancia del buen flujo comunicativo entre el director, como líder, y los docentes, como subordinados.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que su función primordial es obtener algunas características fundamentales de un conjunto de factores y fenómenos al utilizar criterios sistemáticos que permitan, en este caso, poner de manifiesto el comportamiento de las actitudes del liderazgo directivo y buscar información precisa de la variable tal cual como se presenta en la realidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Dentro de este nivel descriptivo, se señalan características básicas, fundamentales, de una realidad existente en la organización de las instituciones en las que se realiza el presente estudio con el propósito de interpretarlas, entender su naturaleza y los factores contribuyentes, así como explicar sus causas y efectos.

Diseño de la investigación

Para Hurtado (2012),

el diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador, relacionadas con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos, y con el tipo de datos a recolectar, para garantizar la validez interna de su investigación (p. 691).

Al respecto, el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información en sí. En otras palabras, representa el aspecto operativo de la investigación para el que han de tomarse estrategias que permitan garantizar su validez y confiabilidad.

Esta investigación está enmarcada en un diseño no experimental, transeccional, descriptivo, en la medida en que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que “un diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables, en lo que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural” (p. 184). Por otra parte, los diseños transeccionales descriptivos, según estos autores, tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

Los diseños de investigación transeccional o transversal, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151). Por ello, el diseño apropiado para un enfoque de tipo no experimental es el transeccional. A este respecto, los autores establecen que este tipo de investigación es el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes y se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

Población y muestra

Para Hueso y Cascant (2012), “la población es el conjunto de todos los sujetos sobre los que queremos conocer cierta información relacionada con el fenómeno que se estudia” (p. 10). En este sentido, se entiende por población al total de las personas que conforman los sujetos de estudio en los que estará basada la investigación y que constituyen la herramienta que probará su confiabilidad.

En este caso, la población estuvo constituida por el personal docente y directivo que labora en las instituciones universitarias objeto de estudio. Hablamos de 122 docentes y 9 directivos –representados por 3 decanos de facultades de Ciencias Administrativas, 3 coordinadores del programa académico de

Administración de Empresas y 3 coordinadores de centros de investigación asociados al programa-, para un total de 131 sujetos de investigación distribuidos en tres instituciones universitarias de Santa Marta (Magdalena), como se muestra a continuación.

Tabla 1. Población de estudio

Instituciones universitarias	Directivos	Docentes	Total
Universidad Cooperativa de Colombia	3	51	54
Universidad Sergio Arboleda	3	31	34
Universidad del Magdalena	3	40	43
Totales	9	122	131

Fuente: elaboración propia

Técnicas para la recolección de información

Para la recolección de la información, y con el fin de desarrollar un estudio confiable acerca de las variables en estudio, se utilizó como técnica la encuesta, mecanismo cuantitativo que, según Hueso y Cascant (2012, p. 21), es el más habitual en la recolección de datos. Este, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o un conjunto de preguntas, permite obtener información sobre la población a partir de la obtención de una muestra. Para el cálculo estadístico de los resultados se usó el programa estadístico SPSS (versión 20.00), pues este posee la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño y también de efectuar análisis estadísticos complejos, hecho que, a su vez, permite obtener una visión clara de los resultados del estudio de la variable y ofrecer una interpretación y comparación a partir del análisis estadístico.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los siguientes resultados se presentan en función del objetivo dirigido a caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta:

Tabla 2. Aspectos estructurales del liderazgo directivo

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Población Indicadores	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Disposición actitudinal	37,03	27,04	62,96	68,03	0,00	4,91	0,00	0,00
Desarrollo del talento organizativo	22,22	35,65	77,77	56,55	0,00	7,78	0,00	0,00
Creación de un ambiente participativo	51,85	47,26	48,14	48,63	0,00	4,09	0,00	0,00
Compromiso con el desarrollo de la institución	30,55	47,13	69,44	49,18	0,00	2,45	0,00	1,22
La comunicación del líder	27,77	47,95	69,44	47,74	2,77	2,45	0,00	1,84
Promedio	33,88	41,01	65,55	54,03	0,55	4,34	0,00	0,61
Porcentaje	37,44%		59,79%		2,44%		0,30%	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados para la variable “Aspectos estructurales del liderazgo directivo”, el 59,79% de los encuestados manifestó que casi siempre se identifica con los siguientes indicadores: disposición actitudinal, desarrollo del talento organizativo, creación de un ambiente participativo, compromiso con el desarrollo de la institución y la comunicación del líder. El 37,44% manifestó que siempre se identifica con estos indicadores. El 2,44% expresó que casi nunca. Finalmente, el 0,30% de los encuestados indicó que nunca se ha identificado con estos indicadores.

Con base en estos resultados, se observa que el mayor porcentaje se refleja en el 77,77% de los directivos, quienes casi siempre se identifican con el desarrollo

del talento organizativo. Para ellos se trata de una fortaleza debido al alto índice de frecuencia que representa. Por su parte, en los docentes se evidencia que el mayor porcentaje estuvo en la disposición actitudinal, representado por un 68,03%, cifra que indica que, para ellos, este indicador resulta una fortaleza en el personal directivo.

De igual forma, se evidencia que las menores frecuencias están dadas por el 48,14% del personal directivo en el caso del indicador “creación de un ambiente participativo”, y el 47,74% de los docentes en relación al indicador “comunicación del líder”. Este hecho permite evidenciar una debilidad moderada en ambos casos.

Con relación a estos resultados, Araujo y Brunet (2012) expresan que el desarrollo del talento es el medio que permite mejorar el nivel competencial de los trabajadores y aumentar sus capacidades. También exponen que el desarrollo del talento permitirá que algunos miembros puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades, favorecerá puestos más complejos y fomentará el crecimiento continuo de los empleados. Esto evidencia que los directivos de las instituciones en estudio muestran un alto nivel de desempeño con relación a este indicador y que ofrecen la posibilidad a los docentes de establecer nuevos niveles profesionales de competencia.

De igual forma, los resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2009), quien señala que las actitudes, por un lado, tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación al trabajo y las relaciones grupales; y, por el otro, determinan los resultados que se pueden esperar de las personas y de la organización. Con esto en mente, puede evidenciarse que la disposición actitudinal del personal directivo es determinante en el comportamiento del personal docente porque está relacionada con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y las motivaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo abordado desde el aspecto teórico, cabe subrayar el liderazgo responsable. En especial, cómo este, desde la planeación estratégica de las organizaciones y en el caso particular de las universidades, logra ejercer una responsabilidad social universitaria no solo desde los valores, sino desde

los diferentes estilos y tipos de liderazgo que identifican la estructura organizacional a través de sus miembros, quienes, a su vez, reflejan unas actitudes y valores en la práctica.

Ahora bien, con base en la investigación desarrollada para dar respuesta a los objetivos planteados con respecto a la variable *liderazgo directivo*, los resultados obtenidos permiten responder a su objetivo general, a saber: caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta. Se evidenció que la población encuestada se orientó más hacia la alternativa, hecho que casi siempre dio como resultado un nivel moderado.

En atención a ello, los resultados evidencian que los líderes de las universidades encuestadas se identifican con el desarrollo del talento organizativo, mientras que los docentes se identifican más con la disposición actitudinal que el directivo muestre hacia ellos, rasgo al que le conceden bastante importancia. Los resultados mantienen una directriz relacionada con la disposición actitudinal que tienen los líderes de la organización en relación con el personal docente y en su función de fomentar la investigación. Esta última labor, como se ha señalado, implica promover la innovación y desarrollo científico, en esencia, el marco en el que deben estar enmarcadas todas las universidades de la región y del país a fin de garantizar la calidad educativa y que sus egresados profesionales de las áreas administrativas respondan a las necesidades de demanda de las empresas vinculadas a este ámbito económico del mercado.

Del mismo modo, lo anterior se ve reflejado en la disposición actitudinal de la dirección por valores que tienen los directivos en su ejercicio frente a la filosofía comportamental de los individuos en una organización y en respuesta a la gerencia de procesos por parte del líder. Cañedo y Guerrero (2008) también sostienen que la dirección por valores se trata de una propuesta de dirección de carácter humanista e integrador según la cual tanto directivos como colaboradores deben concertar los logros organizacionales a través de unos compromisos responsables desde lo ético, social, económico y ambiental.

Por ello, se hace necesario recomendar que, por un lado, se determinen los aspectos que intervienen en el liderazgo que se desarrolla y, por el otro, que se siga trabajando en función del desarrollo del talento organizativo y de la disposición actitudinal. Por supuesto, lo anterior no implica olvidarse de elementos como el compromiso con la institución, la comunicación y la creación de

un ambiente participativo para crear entornos, así como de disponer espacios y tiempos que faciliten la consecución de un ambiente de trabajo favorable.

Así mismo, los resultados de esta investigación pueden servir como apoyo no solo a las universidades objeto de estudio, sino a otras universidades locales, así como a distintas universidades del país, en lo relativo al abordaje de planteamientos organizacionales, el desarrollo de políticas organizacionales y la construcción de procesos de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de las personas*. Madrid: Premier.
- Acosta, J. (2013). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir* reuniones. Madrid: ESIC.
- Ahumada, E., Ravina, R. y López, M. (2018). Responsabilidad social universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 359-389. Recuperado de <https://bit.ly/2EB1yyH>
- Alles, M. (2013) *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Argos, J. y Esquerra, P. (Coords.). (2014) *Liderazgo y educación*. España: Universidad de Cantabria.
- Avolio, B. y Bass, A. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. Recuperado de <https://bit.ly/3gzoATP>
- Ayoub, P. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulú.

- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cañedo, R. y Guerrero, J. (2008). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. *ACIMED*, 17(2), 1-22. Recuperado de <https://bit.ly/2QLLRrf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: McGraw-Hill, Interamericana Editores.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. Recuperado de <https://bit.ly/31CR7Uk>
- Dianine, A. (2010). *Perfil del líder*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Díaz, Y., Andrade, J. y Ramírez, E. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women's Associations in Southern Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121-130. Recuperado de <https://bit.ly/2G7TFkT>
- Gilbert, S., Horsman, P. y Kelloway, E. (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An Examination of the Factor Structure and Initial Tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. Recuperado de <https://bit.ly/2EzPcHf>
- González, S. (2013). *Gente de potencial*. Buenos Aires: Sugerén.
- Hernández, A., Velazco, J., Ripoll, R. y Hernández, I. (2020). Responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional de la felicidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(2), 427-440. DOI:10.5281/zenodo.3815332
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010) *Psicología social*. México: Médica Panamericana.
- Homs, R. (2013). *Marketing para el liderazgo político y social*. México: Grijalbo.

- Hueso, A. y Cascant, M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Recuperado de <http://riunet.upv.es/>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Caracas: Quirón.
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, 51, 350-381. Recuperado de <https://bit.ly/32BoeH8>
- López, R., Ahumada, E. y Ravina, R. (2020). Responsabilidad social universitaria desde la perspectiva del *happiness management*. El caso de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana-México). *Revista Espacios*, 41(4), 26-33. Recuperado de <https://bit.ly/3gJTrx6>
- Menchén, F. (2009). *Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salinas-Reyna, I. y García, C. (2019). Bases teóricas para una estrategia de gestión para una formación socialmente responsable. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3), 132-147. Recuperado de <https://bit.ly/34KsIhk>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L. y Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341. Recuperado de <https://bit.ly/2ELZOSV>
- Solera, S. (2011). *Análisis de los procesos de gestión del proyecto extracurricular Banda Instrumental Escuela Riojalandia y su impacto en el entorno educativo* [Tesis de Maestría]. Universidad de Costa Rica, Puntarenas, Costa Rica. Recuperado de <https://bit.ly/2LWP99J>
- Wang, D., Waldman, D. y Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.

Asociatividad: una mirada desde la responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva para las micro, pequeñas y medianas empresas

*Leonardo Fabio Pérez Suescún**

RESUMEN

En este capítulo se presenta una revisión teórica de la *asociatividad* a partir del enfoque de la responsabilidad social empresarial. En el marco de esta perspectiva, esta es entendida como una estrategia competitiva propia del ADN empresarial que lidera responsablemente y atiende las necesidades del entorno a través de una planeación estratégica responsable e incluyente. Para tal efecto, se hizo una búsqueda de bibliografía en bases de datos especializadas, documentos de páginas web de instituciones relacionadas con el tema abordado y publicaciones de autores reconocidos. Así mismo, esta se sustenta en los aportes académicos de autores como Chang (2004), Fukuyama (1998), Gaiger (2004), Albuquerque (2006), Narváez (2008), Colmenares (2003), Rivas (2013), entre otros, con el objetivo de describir las modalidades de asociatividad, sus beneficios e implicaciones como estrategia competitiva, a partir de sus diferentes estudios. La revisión incluye publicaciones en inglés y español respecto al tema, y utiliza la hermenéutica para el análisis del concepto, así como su estrategia, desarrollo, estructura, enfoques y modelos.

Palabras clave: *asociatividad, aprendizaje, cooperación, estrategia, redes, responsabilidad social*

* Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en medio de las turbulencias económicas a nivel mundial, desaparecen centenares de pequeñas y medianas empresas sin agonía alguna de los mapas demarcados por los agresivos mercados de capitales. Sobrevivir al poderío de las grandes transnacionales en materia económica representa la más importante preocupación de quienes han tenido la iniciativa de emprender en búsqueda de mejores oportunidades de vida.

Desde hace algún tiempo, y como estrategia para enfrentar este fenómeno, se han acrecentado los intereses por asociarse o crear alianzas estratégicas que permitan, desde lo colectivo, ser visibles en las transacciones financieras o, por lo menos, en los mercados nacionales. En este contexto, la asociatividad representa una forma de inclusión, oportunidades productivas, el amalgamamiento de potencialidades y fortalezas para el logro de objetivos comunes, y un desarrollo social sustentable.

Con esto en mente, en el presente artículo se hará un recorrido teórico a través de las diversas modalidades de asociatividad, entre ellas: las redes de cooperación, cadenas productivas, clúster, distrito industrial y alianza estratégica, con el fin de destacar sus características, estructura e implicaciones de orden legal y operacional. De igual manera, se plantean los beneficios que se derivan de la adopción de esta estrategia de administración responsable, tales como: la flexibilidad, la competitividad local y sectorial, la transferencia de conocimiento explícito e implícito y el poder de negociación de los conglomerados empresariales que se conforman tras adoptar alguna de las modalidades de asociatividad.

Finalmente, se plantean las conclusiones de la investigación, momento en el que se subraya la evidente necesidad de implementar la asociatividad como estrategia válida para enfrentar un mercado lleno de incertidumbre y en el que solo es posible permanecer si se desarrollan ventajas competitivas perdurables en el tiempo y capaces de aunar las capacidades individuales que, al utilizar algunas de las estrategias analizadas, permiten hacer frente a la competitividad por medio de la confianza, cooperación, liderazgo y participación organizacional.

METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se desarrolló a través de una investigación documental con revisión bibliográfica, actividad definida por Palella y Martins (2010) como la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documentado. A este esfuerzo se le imprimió una lectura de corte hermenéutico para llevar a cabo el proceso de interpretación de la información consultada. Igualmente, también se trata de una labor de orientación descriptiva, pues, si atendemos al postulado de Pelekais *et al.* (2012), nuestra indagación pretende caracterizar un objeto de estudio o una situación en particular, en este caso, los aspectos teóricos de la asociatividad, así como sus características y propiedades.

La elaboración de este artículo inició con la definición de los objetivos trazados por el investigador para la búsqueda ordenada de la información, ejercicio que se realizó una vez fueron consultados diferentes bases de datos y portales web. Asimismo, se fundamentó en publicaciones primarias de artículos científicos derivados de investigaciones, artículos de reflexión, revisión, reportes de caso, entre otros. Los criterios de búsqueda se priorizaron en función de la información más actualizada de origen académico, empresarial y gubernamental. Además, la indagación se organizó de manera secuencial y de acuerdo con los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la implementación de la revisión descriptiva, esta indagación proporciona al lector una puesta al día sobre algunos conceptos útiles en esta área de estudio. Este tipo de observaciones es de gran utilidad en la enseñanza y también interesará a muchas personas de campos conexos porque, como se sabe, leer buenas revisiones es la mejor forma de estar al día en las esferas generales de interés (Day, 2005; Merino, 2011).

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD

Pese a no ser una palabra reconocida por la Real Academia Española, el término *asociatividad* ha pasado a posicionarse, con el paso del tiempo, en los ámbitos científicos y empresariales como un concepto internacional, pues engloba

alternativas para el fortalecimiento del ámbito organizacional, especialmente de las denominadas pequeñas y medianas empresas.

Al respecto, refiere Romero, mencionado por Jaramillo (2013), que esta debe ser percibida como una fórmula para la “creación de ventajas competitivas empresariales” (p. 34), pues se trata de una consecuencia directa del trabajo cooperativo realizado por las organizaciones empresariales en las diferentes etapas que forman parte en la cadena de valor de un determinado producto –labor orientada a alcanzar una mayor participación en los mercados globalizados, tras mejorar las oportunidades para hacer negocios–.

En este orden de ideas, Narváez, Fernández y Senior (2008) explican que la asociatividad es un proceso a través del cual se promueve la construcción de “sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores” (p. 77), a partir del aprovechamiento de las ventajas derivadas de la proximidad territorial, la tradición empresarial en la zona geográfica, las relaciones comerciales y la cooperación para competir en un determinado mercado.

Como se podrá entrever, ambas definiciones traen a colación la orientación estratégica que la asociatividad aporta a las organizaciones y cómo esta se constituye en un factor determinante para establecer asociaciones voluntarias entre organizaciones empeñadas en el auxilio mutuo para alcanzar un objetivo común. De acuerdo a los anteriores autores, la asociatividad es la forma como las organizaciones se complementan para responder efectivamente a los mercados. Esta concepción es ratificada por el Programa de Alta Gerencia del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) de Colombia (2012), según el cual, la asociatividad amplía el valor estratégico de las empresas a la hora de enfrentar la competencia externa en mercados globales, regionales y locales.

En función de lo expuesto anteriormente, Rosales, mencionado por Ruiz (2012), considera que la asociatividad

es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo

como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. (p. 235)

La conceptualización anterior, pese a ser la referencia más antigua sobre la asociatividad, describe a profundidad en qué consiste y cuáles son los objetivos y beneficios ostensibles con su implementación. Al respecto, cabe destacar que se ha incluido el trabajo investigativo del referido autor como referencia teórica clave para la definición de la asociatividad, entendida como una alternativa para el efectivo desarrollo organizacional.

De igual forma, Rosales, mencionado por Liendo y Martínez (2001), explica que dado “el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad” (p. 314). Por tanto, la literatura científica relacionada con esta variable define la red empresarial, la cadena productiva, el clúster, el distrito industrial, la alianza estratégica, el consorcio y la unión temporal como modalidades o tipos asociativos. Más adelante se profundizará sobre las categorías más importantes de esta clasificación.

RELACIÓN ENTRE ASOCIATIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La asociatividad está ligada estrechamente con la responsabilidad social desde las perspectivas de la inclusión social, los derechos humanos, la generación de oportunidades y, en especial, desde el tipo de liderazgo transformacional. Según Vélez *et al.* (2019) y Cogollo y Flórez (2014), este consiste en generar un mayor compromiso entre sus participantes, quienes, en un marco de cooperación y redes de valor, crean estrategias que motivan a los demás a trascender su interés personal para alcanzar un interés colectivo. Así mismo, este liderazgo estimula la flexibilidad y busca el mejoramiento continuo de las estrategias organizacionales; estimula el intelecto de los participantes al motivarlos y empoderarlos; promueve la transferencia de conocimientos para la generación de innovaciones en los procesos y procedimientos, y hace más fácil y eficiente la relación con los grupos de interés.

Por otro lado, Carvajal *et al.* (2020) consideran que la asociatividad surge de la cooperación entre organizaciones y personas que gestionan esfuerzos y recursos bajo un objetivo en común que privilegia la relación directa con la responsabilidad social por su ética, respeto por la sociedad y valores de liderazgo. Del mismo modo, Castellanos y Fernández (2014) sostienen que en la asociatividad basada en soluciones para la conformación de redes organizacionales existen puntos de convergencia muy ligados a la responsabilidad social, en el sentido de un aumento de la competitividad y la búsqueda de nuevas formas de responder a imperativos ambientales y sociales.

Según la ISO 26 000, las prácticas empresariales deben estar orientadas a actuar de manera responsable, cualquiera sea su tamaño y tipo de naturaleza jurídica. En este sentido, desde la asociatividad empresarial es importante cumplir con los protocolos internacionales y nacionales en materia de derechos humanos, sostenibilidad ambiental e inclusión social. Como lo sostiene Mellado (2009), al partir de esta premisa, la responsabilidad social debe ir inmersa en el ADN de las asociaciones empresariales.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Modalidades de asociatividad

En su definición de asociatividad, Pérez y Múnera (2007) dejan entrever la necesidad de clasificar las diversas formas asociativas al conceptualizarla como una capacidad a través de la cual se desarrollan “esquemas de trabajo, que posibilitan a las organizaciones el logro de beneficios y mayor competitividad” (p. 10). Según Riera (2013), se entiende por esquema las estructuras de datos que representan “situaciones estereotípicas” que funcionan como un “modelo o patrón”.

De acuerdo a lo expresado por la referida autora, al hablar de esquema se hace referencia a un modelo que establece un proceso o forma para la ejecución de una determinada actividad. Igualmente, Rosales, mencionado por Ruiz (2012), explica que la dinámica organizacional reclama el cambio de paradigmas gerenciales en la medida en que necesitan “diseñar nuevos mecanismos

de interrelación con el entorno” (p. 236), es decir, un método, forma o modelo para la concreción de los vínculos entre las organizaciones.

Redes de cooperación

Según el Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua-CEI (2010), por redes de cooperación se denomina al “conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente” (p. 13). Entre estas no existe subordinación, sin embargo, conservan vínculos cooperativos a fin de acometer al mercado en acciones conjuntas coordinadas.

De acuerdo a González (2007), las redes de cooperación están conformadas por un conjunto de componentes que interactúan y establecen relaciones con el fin de compartir recursos para hacer sus objetivos más viables: “Estas relaciones pueden ser de carácter múltiple y van a generar interdependencia en la medida que se fortalezcan dentro de la red” (p. 19). Igualmente, explica que estas nacen espontáneamente y crecen en un espacio físico-temporal específico, lo que fortalece las relaciones emergentes entre los implicados en la red.

Asevera González (2007) que la similitud en la forma como se establecen las redes de cooperación con otras modalidades asociativas, como los clústeres o los distritos industriales, en aspectos como el funcionamiento o los parámetros de espacio-tiempo no necesariamente obedece a intenciones cooperativas. Los aportes expuestos por la citada autora, así como los del CEI (2010), evidencian una concepción particular de las redes de cooperación que, por un lado, implica el acoplamiento entre empresas sin que estas pierdan su independencia ni su prevalencia, y, por el otro, facilita, en calidad de modalidad asociativa, abordar retos, lo cual contribuye en sus posicionamientos.

En ese contexto, de acuerdo a Narváez y Fernández (2013), las redes de cooperación son:

Sistemas complejos de empresas vinculadas entre sí, compuestos por relaciones de intercambio e interdependencia entre los componentes de la misma, en consecuencia, las interacciones producidas en la red se deben interpretar desde el punto de vista de la colaboración y la cooperación con el propósito de dar respuesta a las demandas que se imponen a las empresas en el contexto global. (p. 62)

La anterior definición hace un importante aporte al concebir las redes de cooperación como sistemas, pues permite que sean entendidas como una “entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes” (p. 211), tal como establece O’Connor (2015) al explicar el pensamiento sistémico, para el que es relevante la conexión entre las partes con el fin de garantizar el efectivo funcionamiento del sistema. Por ello, y a través de la modalidad conocida como redes cooperativas, las empresas cuentan con más alternativas para lograr la excelencia tras encontrar que esta modalidad se constituye en un suelo fértil para la expansión de las economías locales hacia los mercados globales –más exigentes y, en consecuencia, más rentables–.

Cadena productiva

El CEI (2010) hace referencia a esta modalidad como “alianzas en cadenas productivas” y las describe como acciones estratégicas realizadas con base en acuerdos entre organizaciones que dominan unos factores específicos: etapas, operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos –traducidos en bienes o servicios–. Ello implica un tipo de “división de trabajo en el que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo” (p. 15).

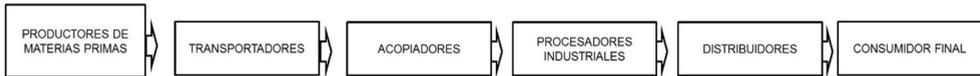
Por otra parte, Isaza (2008) expone que el concepto de cadena productiva tiene su origen en la escuela de planeación estratégica, división que concibe la competitividad empresarial no solo desde las cualidades internas de la organización, sino que también se circunscribe a factores externos, es decir, engranados con su entorno. Por ello, las relaciones con los proveedores, clientes, gobiernos o Estados, distribuidores, entre otros, promueven y facilitan la creación de ventajas competitivas.

Para definir las cadenas productivas, Isaza (2008) cita la siguiente definición de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI): se trata de “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (p. 9).

En concordancia con este concepto, se entiende que esta modalidad asociativa se caracteriza por la integración de un conjunto de organizaciones

empresariales, que incluye desde los productores de materias primas, hasta el consumidor final, en torno a la producción de un bien o servicio. Por tanto, se estructura en fases o eslabones que, a su vez, según Isaza (2008), se subdividen en otros grupos empresariales (ver figura 1).

Figura 1. Fases y grupos empresariales



Fuente: Isaza (2008, p. 10)

En contraposición a lo expuesto en este apartado destinado a conceptualizar las cadenas productivas, Tomta y Chiatchoua (2009) sostienen que estas últimas deben ser consideradas como una estructura “dinámica, colaborativa, sistemática, escalable y digital, donde el valor agregado se base en la conversión de datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en productos de alto valor” (p. 152). Como se puede apreciar, se trata de una idea contraria a la noción secuencial y estática que la ha descrito hasta ahora.

Ciertamente, las citadas autoras señalan la necesidad de actualizar la visión que se tiene sobre las estructuras de las cadenas productivas a la luz de los avances en materia de información y comunicación, así como de las ventajas de carácter estratégico que estos proveen a las organizaciones, hoy concebidas como inteligentes. Tal postura contribuye al incremento de la capacidad innovadora y competitiva, lo que, a su vez, facilita el acceso a los mercados globales en condiciones ventajosas para las organizaciones inmersas en esta modalidad asociativa.

Clúster

El CEI (2010) define los clústeres como alianzas semejantes a las cadenas de valor, pero los caracteriza específicamente por la ubicación de los actores, quienes están centralizados geográficamente e interconectados por una actividad productiva particular. Esta modalidad extiende su radio de acción más allá del empresarial, pues en esta también convergen las instituciones que las proveen con servicios de soporte.

Porter, mencionado por Ritter (2008), los define como “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo determinado, ligadas por similitudes y áreas complementarias” (p. 142). Se trata de una modalidad cercana al ámbito industrial como, por ejemplo, los clústeres ubicados en Silicón Valley, enfocados en innovación tecnológica y software.

En esa línea de pensamiento, Fernández (2006) considera que los clústeres son la “concentración espacial de un elevado número de empresas y empleados en un ámbito geográfico delimitado, el cual puede ser muy restringido o relativamente amplio” (p. 49). Ejemplos de estos son los clústeres financieros de New York o Londres, situados en centros urbanos claramente delimitados, mientras que, en la industria textil del norte de Italia, los clústeres se encuentran dispersos a lo largo de una extensa región. La razón de la proximidad física se debe a que este rasgo aumenta la velocidad del flujo de informaciones, lo que lleva a que el grado de respuesta de las instituciones a las exigencias del mercado sea más efectivo.

Los postulados teóricos expuestos por los citados autores, así como la definición del CEI (2010), advierten sobre las ventajas de esta modalidad al concluir que optimizan las ventajas competitivas de las empresas inmersas en los clústeres en aspectos que van desde el incremento en la productividad, hasta la reducción de costos de innovación, debido no solo a la cercanía geográfica, relevante en muchos casos, sino también al vínculo que crean las organizaciones a través de esta modalidad, como señala Fernández (2006). Tal vínculo se traduce en la apertura desarrollada en estas empresas hacia el ejercicio de compartir recursos, experiencias, conocimientos, capacidades, entre otros.

Dentro de lo expuesto por Fernández (2006), cabe destacar que al hacer referencia a esta modalidad, caracterizada por Porter (1990) en “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?” –artículo en el que expuso su análisis de los factores que hacían más competitivo un territorio–, el mencionado teórico concluyó que los clústeres se conformaban por empresas afines en función de determinadas fuentes de ventaja competitiva, como, por ejemplo los conocimientos específicos o las competencias empresariales. Asimismo, Porter, mencionado por Fernández (2006), destacó que el valor de las “estrechas relaciones que se producían entre los diversos integrantes de un clúster industrial

propiciaban un clima positivo de participación y competitividad entre las empresas” (p. 78).

Distrito industrial

Para teóricos como Lemarchand (2005), los distritos industriales surgen cuando un clúster evoluciona más allá, en términos de especialización o división del trabajo. A su juicio, en un distrito industrial se encuentran aspectos de “eficiencia colectiva derivado[s] de la cooperación inter-empresas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva” (p. 24). Además de ello, es característica propia del distrito industrial la presencia emergente de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los actores locales y las organizaciones que conforman los distritos para impulsar la producción y la innovación. Esta modalidad de asociatividad promueve fuertes asociaciones sectoriales.

Por su parte, para Venacio (2010), el distrito industrial es

una comunidad estable, donde se afirma una identidad cultural local muy fuerte que goza de una concreta experticia industrial. El distrito industrial es en sustancia un entretejido socio-económico, en donde las fuerzas sociales cooperan con las económicas, y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad se encuentran en la base de la difusión de los conocimientos. (p. 32)

Venacio afirma que los distritos industriales son un modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social y en los que se exaltan las potencialidades industriales, técnicas e innovadoras –vistas estas como las competencias humanas que fomentan el desarrollo de la modalidad, así como su estructuración–. Sus conclusiones tienen como fundamento las teorías de Marshall (1980), quien, al decir del referido autor, consideraba que “los individuos pasan con facilidad de una empresa a otra, y los empresarios y los trabajadores al vivir en la misma comunidad se benefician del hecho que los ‘secretos industriales’ están en el área, es decir, existe una atmósfera industrial” (Venacio, 2010, p. 4).

No menos importante son, para Venacio, los postulados de Becattini (1987) quien, en la línea de Marshall (1980), explica que para hablar de distrito industrial es necesaria la incorporación del talento humano de la organización empresarial en la comunidad local, pues este representa la “reserva de cultura, valores y normas sociales adaptadas por un proceso de industrialización desde

abajo. El componente social, siguiendo esta línea, es central para el desarrollo del modelo italiano de distritos industriales” (p. 5).

De acuerdo a lo anterior, se podría afirmar que, en efecto, los distritos industriales constituyen un baluarte para las organizaciones. Sin embargo, representan mucho más para las localidades que les albergan, incluso cuando este supere las geografías, ya que su orientación se concreta con los principios y valores cultivados en la dinámica del requerimiento asociativo, es decir, por razones económicas que, con el devenir del tiempo, se fundamentan en las relaciones establecidas entre los actores de la modalidad conocida como distritos industriales.

Alianza estratégica

De acuerdo con Reyes (2007), se trata del marco jurídico o normativo a través del cual las organizaciones que trabajan en forma complementaria para alcanzar objetivos afines producen acuerdos o convenios, caracterizados por ser excluyentes y beneficiosos para ambas partes, en formalidades legales como: licencias, patentes, marcas, franquicias, convenios de transferencia de tecnología, así como asociaciones para investigación y desarrollo, acuerdos de producción, distribución, comercialización, contratos de subcontratación de procesos industriales y convenios en materia de asistencia técnica.

Para autores como Aguilar *et al.* (2013), “las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivo que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado” (p. 639). Las describen como proyectos concretos caracterizados por estar sujetos a una coordinación común y por la unión de capacidades, medios, recursos, entre otros, provistos por las empresas implicadas en la alianza, con el fin de abarcar los mercados globales en lugar de competir entre sí. Consideran que estas deben ser percibidas como una fórmula para compartir riesgos y fortalezas.

En sus conceptualizaciones, los citados autores profundizan sobre las características y ventajas de esta modalidad asociativa. Reyes (2007), por ejemplo, se refiere a esta desde la perspectiva normativa y menciona algunos escenarios para su implementación. Por su parte, Aguilar *et al.* (2013) se centran en el

enfoque gerencial, así como en las ventajas proporcionadas por la modalidad de alianzas estratégicas.

Al respecto, la Federación Internacional de Contabilidad, citada por Mesén (2008), define la alianza estratégica como “un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto” (p. 30). En función de esta definición, el mencionado autor señala que la alianza estratégica emerge como consecuencia del cumplimiento deliberado de dos condiciones fundamentales: a) “la formalización de un acuerdo contractual”, el cual implica a dos o más partes decididas a emprender una actividad económica. Y b) “la premisa de que todas las decisiones estratégicas tanto financieras como operativas requieren del consentimiento unánime de todos los participantes en la alianza estratégica” (p. 30). Esto signa la alianza estratégica como una modalidad asociativa controlada en forma mancomunada y conjunta por los actores económicos participantes.

Beneficios de la asociatividad

El Ministerio de la Producción del Perú (2015) creó el *Manual de asociatividad empresarial* con el fin de determinar “los conocimientos básicos relacionados con las modalidades asociativas más comunes y adecuadas en el entorno emprendedor peruano y los beneficios que ellas traen para el crecimiento empresarial” (p. 45), define a estos últimos como “beneficios mutuos” al expresar que: “Desde un inicio debe quedar claro qué gana cada empresa por ser parte de una iniciativa en conjunto. Así como también de los riesgos que compartirán” (p. 46), estos últimos vistos como una buena práctica empresarial en las modalidades asociativas.

En esa línea, Santiago *et al.* (2015) consideran que ante el fenómeno de la globalización y sus consecuentes desafíos son necesarios los procesos destinados a impulsar la asociatividad interempresarial, con el fin de generar beneficios como la flexibilidad o competitividad. Estos contribuirían en la construcción de unidades estratégicas de negocios que prioricen las acciones colectivas sobre las individualidades.

Las afirmaciones del Ministerio de la Producción del Perú, así como las consideraciones de Santiago *et al.* (2015), son coherentes con los postulados de

Dini, mencionado por Narváez *et al.* (2013), quien, entre los “beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de su integración” (p. 131), menciona los siguientes: flexibilidad, aprendizaje colectivo, economías de escala, fuerza de negociación, crecimiento con equidad y competitividad local o sectorial. Por tanto, en función del siguiente objetivo específico, “identificar los beneficios de la asociatividad en empresas productoras del sector primario colombiano”, y para efectos de la presente investigación, a continuación se disertará sobre los mencionados indicadores.

Flexibilidad

Whitelaw (2009) diserta sobre cómo a través de la flexibilidad –entendida esta como la implementación de tecnología, la flexibilización laboral, así como la creciente división del trabajo entre las firmas, es decir, entre organizaciones empresariales– se induce a una mayor diferenciación de mercados y nichos de productos más restringidos, y, por ende, a la expansión de los productores en la búsqueda de nuevos clientes y el encuentro de soluciones en la exportación.

Según este último autor, promover la interacción empresarial en torno al mismo sistema productivo, bajo la égida proporcionada por las políticas institucionales orientadas hacia regiones y sectores específicos –concebidos estos como “sistemas regionales de producción flexible” (p. 58)–, constituiría oportunidades de progreso industrial en países en vías de desarrollo.

Por su parte, Tomta y Chiatchoua (2009) hacen especial énfasis en cambiar, en modalidades como la cadena productiva, la rigidez secuencial y estática que las caracteriza por prácticas flexibles, no lineales, dinámicas, colaborativas, escalables y digitales. Según ellas, esta acción constituiría un valor agregado para las organizaciones dispuestas a integrarse en alguna de las modalidades asociativas, pues permitiría fluir, a través del dominio de la información, así como de la comunicación, en el abordaje de mercados globales.

Lo expuesto por los autores anteriores apunta hacia la comprensión de que la flexibilidad es la cualidad innata y natural de las diferentes modalidades de la asociatividad. Esta conclusión obedece a las particularidades que conforman la concepción misma de la asociatividad, así como a las funciones que cumple y el papel que desempeñan las empresas en los diferentes procesos necesarios para su implementación. Estas aseveraciones son explicadas y reafirmadas por

Venacio (2010) cuando se refiere a la enorme flexibilidad que necesitan las modalidades asociativas para gestar el trabajo conjunto y acoplar sus experticias, procesos productivos, entre otros factores.

Esta cualidad se ajusta a aspectos como la cooperación, imprescindible, por ejemplo, para la reducción de costos. Este autor asegura que los beneficios generados por los diferentes modelos asociativos constituyen una expresión de la flexibilidad que les caracteriza. Así se constituye la concepción de flexibilidad asumida por la presente investigación como el indicador que debe ser medido por el investigador.

Competitividad local o sectorial

De acuerdo a Fernández y Narváez (2011), la concepción de asociatividad está enmarcada en “mecanismos de cooperación” que encaminan a las pequeñas y medianas empresas a la constitución de estrategias que persiguen fortalecerlas y hacerlas competitivas ante los mercados locales y globales al establecer una gerencia mancomunada y compartida en determinados procesos, sin que por ello pierdan su independencia jurídica.

Por su parte, Molina (2007) expresa que, debido a la globalización, las pymes del sector turístico mexicano afrontan una situación de supervivencia en la que han implementado la estrategia de clústeres o cooperación como el camino para situarse en posición favorable. Asevera el autor que las referidas estrategias propician la innovación, los procesos de reconversión, nuevas formas de organización del trabajo, entre otros factores que inciden en su competitividad con miras a su inserción en los mercados internacionales.

Sin embargo, Tomta y Chiatchoua (2009), desde una perspectiva renovada en lo tocante a la modalidad de cadena productiva, observan cómo proveedores, productores y consumidores hacen parte de un mismo núcleo en el que “las acciones de los dos primeros actores se hacen en la medida del tercer actor” (p. 149), es decir, el consumidor. Ante este panorama de relaciones, reclaman por “un trabajo colaborativo y sistemático, por lo que el proceso se vuelve ágil y escalable” (p. 152).

Aseguran que su investigación determinó “cómo los integrantes de la cadena interactúan entre sí, de tal forma que prevalece una perfecta comunicación que

contribuye al incremento de sus niveles de competitividad” (p. 152), ventaja imperativa para estos conglomerados empresariales, aspirantes a emerger en mercados, locales, nacionales e internacionales.

La competitividad, al igual que la flexibilidad, corresponde a la naturaleza de la asociatividad y sus modalidades. Por ello, desde la perspectiva asociativa, los conglomerados empresariales constituyen comuniones empresariales cuyo fin principal es fortalecer las empresas con estrategias competitivas que las ubiquen en el mapa económico y productivo de sus naciones.

Aprendizaje colectivo

Para Tomta y Chiatchoua (2009), los denominados países en desarrollo aún tienen obstáculos para implementar efectivamente modalidades asociativas como las cadenas productivas. Por supuesto, estas limitaciones inciden en la reducción de su capacidad competitiva ante los mercados a los cuales desean acceder. Junto a inconvenientes como los “altos costos de transacción para las exportaciones” o las “infraestructura[s] poco estable[s]”, destacan el acceso limitado a la tecnología y la consecuente dificultad para el aumento de la productividad laboral, ya que la adquisición de competencias es imperativa para el efectivo funcionamiento de las organizaciones.

Con el afán de abordar obstáculos como la capacitación y el respectivo aprendizaje colectivo, los citados autores exponen que muchos países adoptan políticas encaminadas no solo a mejorar aspectos como la infraestructura empresarial, sino a fomentar la capacitación y la formación para aumentar los conocimientos y la competitividad en todos los actores de los conglomerados empresariales.

En consonancia con lo expuesto por Cervilla (2007), el aprendizaje en conjunto destaca como uno de los aspectos derivados de la cooperación interorganizacional, que, a su vez, es generador de eficiencia colectiva. Esta última surge en “formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las empresas de los distritos para generar la producción local” (p. 237), e incluso la innovación, con lo que se consolidan las asociaciones sectoriales.

Los trabajos de Tomta y Chiatchoua (2009), por un lado, y Cervilla (2007), por el otro, describen el aprendizaje colectivo, también llamado aprendizaje

en conjunto, como parte de la dinámica interorganizacional propia de las modalidades de asociatividad, y explican cómo este permea las localidades en las que las empresas integradas a los procesos asociativos centran su operatividad.

Por su parte, Arechavala y Hernández (2014) coinciden con los teóricos ya mencionados, pero su explicación de los intrínquilos del proceso de aprendizaje colectivo lo caracteriza en función de los cambios simultáneos que se dan en las dinámicas relacionales en conglomerados empresariales como los clústeres, por ejemplo. Esta perspectiva permite comprender, entre otras cosas, la adaptación en condiciones cambiantes debido a las nuevas exigencias de los mercados locales, nacionales e internacionales. Constituye, pues, la “adquisición de nuevas capacidades colectivas” (p. 109) y suele asociarse a los objetivos compartidos por las empresas.

Arechavala y Hernández (2014) consideran que

en este contexto no es suficiente el aprendizaje que ocurre en una sola empresa, pues en las condiciones de operación de un clúster, los cambios en una de ellas deben ser acompañados con cambios complementarios en aquellas otras empresas u organizaciones con las que interactúa o colabora, para ser efectivos, de manera que colectivamente incrementan su competitividad. (p. 102)

En esencia, el concepto de aprendizaje colectivo deriva de la vinculación constante entre las organizaciones articuladas, pero, a su vez, de la participación del factor humano. Este último convive con las organizaciones, con su talento humano y con los socios o propietarios; así mismo, goza de ese conocimiento, combinación de experticia y capacitación, eventos que, de acuerdo con los teóricos mencionados, inciden no solo en el desarrollo de las organizaciones, sino en el de las personas que viven en las localidades donde funcionan los conglomerados empresariales.

Poder de negociación en los conglomerados empresariales

Entre los actores que conforman los conglomerados empresariales como los clústeres, las alianzas estratégicas o las cadenas productivas, se evidencian diferentes tipos de relaciones. Estas han sido denominadas por el Laboratorio de Agrocadenas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006) como “encadenamiento horizontal”, para identificar las relaciones entre las empresas

productoras del bien o servicio, y “encadenamiento vertical”, para referirse a los vínculos entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena –este puede desplazarse hacia atrás para vincularse con proveedores y subcontratistas o hacia delante para el entendimiento con distribuidores de los diferentes mercados–.

Según Bonomie y Meleán (2007), las redes empresariales permiten a los conglomerados empresariales crear estructuras sinérgicas que son aprovechadas como poder de negociación ante los diferentes eslabones ya descritos (proveedores, subcontratistas, distribuidores, fuerzas sociales, entes gubernamentales). Tal uso les permite, por ejemplo, generar economías de escala y políticas proteccionistas para productos locales, lo que les facilita alcanzar posiciones de dominio en el mercado, entre muchas otras ventajas.

En ese sentido, Fernández y Narváez (2011) exponen que el empresariado consultado en su artículo titulado “Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico” manifestó que entre los beneficios obtenidos al involucrarse en procesos asociativos se encontraban el logro de mayor poder de negociación, el incremento de la productividad, el desarrollo del sector productivo o la apertura de mercados, la competitividad, la capacidad de aprendizaje e innovación, entre otros.

Esto coincide con el planteamiento de Dini (1997), cuando resalta que los principales beneficios asociados al desarrollo de sistemas de relaciones eficientes para las pymes se ubican en tres grandes ámbitos: a) potenciación de la capacidad de aprendizaje y de innovación, b) mejoramiento de la capacidad para tomar decisiones en un contexto turbulento y c) logro de economías de escala y mejorar el poder de negociación. (Fernández y Narváez, 2011, p. 73)

De lo expuesto por los autores, se concluye que el poder de negociación se encuentra precisamente en el abordaje de los referidos eslabones al actuar desde el conglomerado empresarial, es decir, al concentrar los esfuerzos en la acción conjunta ante proveedores, subcontratistas o distribuidores, pero también en las relaciones con los entes gubernamentales, bancarios y las organizaciones internacionales para el desarrollo.

CONCLUSIONES

La fuerte competencia derivada de la desregulación, los acuerdos comerciales y los bloques económicos que caracterizan los mercados internacionales exige que las organizaciones asuman como eje central de su estrategia la cooperación empresarial, con el propósito de dar respuesta a las demandas que se imponen en el contexto global. Esto se logra a través de la consolidación de alianzas estratégicas con base en acuerdos de cooperación para desarrollar ventajas competitivas que coadyuven a la conformación de clústeres o distritos industriales en los que se identifiquen las compañías que geográficamente pueden representar una oportunidad de asociación en mejora de la actividad económica que desarrollan.

De igual manera, se debe fortalecer la administración responsable a través de un liderazgo transformacional con poder de negociación como factor importante para el incremento de la productividad mediante la promoción de la interacción empresarial en torno a los sistemas regionales de producción flexible. Esta acción permitiría adquirir nuevas capacidades colectivas derivadas de las vinculaciones constantes entre las organizaciones participantes, con un alto grado de responsabilidad en lo ético-social, lo económico y ambiental, y que consideren los derechos humanos y políticas de inclusión. Esto se logra tras el establecimiento de alianzas estratégicas con grupos de interés que contribuyan a mejorar los atributos de los productos a comercializar y enfocar su estrategia competitiva hacia ellos con el objeto de alcanzar la preferencia en el mercado, además de centrar su estrategia competitiva en un conjunto determinado de compradores.

De acuerdo con lo anterior, se deben emprender acciones para fortalecer el posicionamiento en el mercado. Tal labor se logra al estudiar los productos que representan una amenaza competitiva con el propósito de mostrar las ventajas que proporciona el producto de la empresa frente al de la competencia. Por supuesto, esto conlleva un beneficio adicional: afianza el poder de negociación con los compradores, pues son ellos quienes moldean las cuotas de mercado a las que aspiran las empresas competidoras.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de impulsar la asociatividad como estrategia competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas, pues estas constituyen la base del tejido empresarial de los países latinoamericanos y, por supuesto, del colombiano, desde una visión responsable que contribuya al desarrollo social, económico y ambiental de acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T. y León, G de. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633-648.
- Castellanos, A. y Fernández, L. (2014). La asociatividad empresarial como factor de competitividad basado en la ecoeficiencia. *Clepsidra*, 10(19), 59-84. Recuperado de <https://bit.ly/3gH8yXU>
- Albuquerque, F (2006). Desarrollo económico y territorio: enfoques teóricos relevantes y reflexiones derivadas de la práctica. En M. García (ed.), *Perspectivas teóricas en desarrollo local* (pp. 59-76). España: Netbiblo.
- Arechavala, V. y Hernández, E. (2014). *Modelo de procesos de clusterización: Procesos de clusterización en Jalisco. Retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial*. México: Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Guadalajara y Editorial Universitaria José Bonifacio Andrada.
- Becattini, G. (Ed.). (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Italia: Il Mulino.
- Bonomie, M. y Meleán, R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. *Revista Compendium*, 19, 5-30.
- Carvajal, P., Reyes, D., Saltos, C. y Pérez, F. (2020). La responsabilidad social espiritual como un factor determinante de la asociatividad. *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(98), 63-70. Recuperado de <https://bit.ly/3b7kEse>
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI). (2010). *Asociatividad. Manual*. Managua: Autor.
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 230-248.

- Chang, H. (2004). Regulation of Foreign Investment in Historical Perspective. *The European Journal of Development Research*, 16(3), 687-715.
- Colmenares, G. (2003). *Historia económica y social de Colombia I*. Cali: Universidad del Valle, Banco de la República, Conciencias y Tercer Mundo.
- Cogollo, K. y Flórez, R. (2014). La organización empresarial asociativa como estrategia para la inclusión productiva de la pequeñas y medianas empresas. *Palabra que Obra*, 14, 100-116. Recuperado de <https://bit.ly/3lpWJZL>
- Day, R. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Washington, DC: Organización Panamericana de Salud.
- Fernández G. y Narváez M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 2, 295-308.
- Fernández, J. (2006). *Planificación estratégica de Ciudades: Nuevos Instrumentos y Procesos*. España: Editorial Reverte.
- Fukuyama, F. (1998) *La confianza*. Barcelona: Ediciones B.
- Gaiger, L. (2004). A economia solidaria no Brasil e o sentido das novas formas de produção nao capitalista. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 4(8), 9-34.
- González, T. (2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs. redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 37(12), 9-26.
- Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Revista Sotavento MBA*, 11, 8-25.
- Jaramillo, O. (2013). *Informe de salida de campo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Lemarchand, G. (2005). *Estrategias, planificación y gestión de la ciencia y tecnología*. Santiago: Cepal, Ilpes y Unesco.

- Liendo, M., y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, noviembre de 2001. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. Recuperado de <https://bit.ly/2QwZkmi>
- Merino, A. (2011). Cómo escribir documentos científicos (parte 3). *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Mesén, V. (2008). Alianzas estratégicas: su naturaleza, características y criterios de contabilización. *Revista Tecnológica Empresarial*, 2(1), 29-33.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas de Colombia. (2006). *Las cadenas ovinas y caprinas en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Agrocadenas.
- Ministerio de la Producción del Perú. (2015). *Manual Asociatividad Empresarial. Cuaderno de trabajo: Emprendedor peruano. Oportunidades para el empresarial*. Lima: Ministerio de la Producción del Perú.
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo*. México: Editorial Trillas.
- Narváez, A. (2008). El concepto de industria cultural. Una aproximación desde la economía política. En J. Pereira, M. Villadiego y L. Sierra (coords.), *Industrias culturales, músicas e identidades* (pp. 29-58). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Narváez, M. y Fernández, G. (2013). Redes de cooperación empresarial: Relaciones e interacciones para promover desarrollo turístico local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 121-137.
- Observatorio Agrocadenas Colombia. (2005). *Agroindustria y competitividad*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- O'Connor, J. (2015). *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. España: Ediciones Urano.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Editorial Fedeupel.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E.; García, J. y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo: Ediciones Astrodata.
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria* [Documento de trabajo]. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business Review*, 44, 3-26.
- Porter, M. (2008). Cinco Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Reyes, G. (2007). Comercio y desarrollo: bases conceptuales y enfoque para América Latina y el Caribe. *Revista Centroamericana de Economía*, 3(8), 44-50.
- Riera, S. (2013). *Plan de asociatividad para la Asociación de Pequeños Comerciantes de Artesanías "Artes en las Manos" del cantón Salinas, año 2013* [Tesis de grado]. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/30DwwwM>
- Ritter, W. (2008). *Comunidades del conocimiento. Diálogos. Fórum universal de las culturas Monterrey. Desarrollo basado en el conocimiento*. México: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento*. España: Libros en Red. España.
- Ruiz, Z. (2012). Modelo de asociatividad para generar desarrollo empresarial. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 5, 231-244. Recuperado de <https://bit.ly/2JoKGfB>

- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A. y Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19(36), 1167-1177.
- Sena. (2012). *Crecimiento para el Éxito Empresarial*. Cuadernillo 1. Bogotá: Dinero. Recuperado de <https://bit.ly/2W0vkDW>
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las *Mipymes*. *Revista Criterio Libre*, 7(11), 145-164.
- Vélez, O., Beltrán, J., López, J y Arias, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72. Recuperado de <https://bit.ly/32APSnO>
- Venacio, L. (2010). *Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social*. Working paper n.º 20. Argentina: Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI) y la Università di Bologna.
- Whitelaw, R. (2009). *Mecanismos de cooperación en sistemas productivos locales* [Tesis de grado]. Facultad de Ciencias Económicas, Sociales, Políticas y de Comunicación, Universidad de Lovaina, Bélgica.

El reuso en la moda: una responsabilidad social

*Alejandrina Rincón Acevedo**

RESUMEN

En esta investigación se analiza el conocimiento, consumo y uso responsable de prendas de vestir en reuso. Para ello, el estudio se desarrolló en tres fases: en la primera fase, se identificó una muestra probabilística tomada de la población mayor de 18 años de la ciudad de Santa Marta. En la segunda fase, se realizó un laboratorio-taller de 30 secciones de 2 horas con madres cabeza de familia para estimar su conocimiento en el tratamiento y reuso responsable de prendas de vestir. En la tercera fase se conformó un grupo focal de 15 personas tomadas al azar para contrastar su conocimiento frente al conocimiento que habían adquirido las madres participantes en el laboratorio-taller. Este análisis busca crear una conexión entre los individuos a partir del conocimiento e interés que tienen, desde un panorama ético-social, en buscar de la identidad del individuo mientras descubren su conciencia ambiental.

Palabras clave: *consumo responsable, inclusión, moda responsabilidad social, sostenibilidad*

* Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Generar la cultura del cuidado del medio ambiente y la disposición de aportar para reducir la huella o daño ecológico desemboca en conductas necesarias. Al respecto, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) señala que

el activismo fundamentado de la comunidad educativa, junto a la científica y a los movimientos ciudadanos [...] [es vital] para vencer inercias y barreras y lograr la imprescindible implicación generalizada de la ciudadanía para hacer posible la transición a la sostenibilidad (2014, p. 1).

En esta misma vía, Maldonado (1999) no duda al afirmar que el nuevo estilo de consumo y el sistema económico vigente de los países altamente dominantes han creado una brecha de destrucción ambiental.

Bajo este panorama, es previsible la necesidad de establecer una relación entre el concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible: sostenibilidad, entendida como un principio funcional (o un conjunto de principios) aplicable a determinados sistemas, y desarrollo sostenible en calidad de una opción que incluye objetivos sociales y satisfacción de necesidades (según determinadas escalas de valores y en contextos variables que van cambiando en el tiempo); en esencia, hablaríamos de procesos abiertos que se retroalimentan progresivamente (Jiménez, 2002, p. 66).

En este punto, también es preciso referirse a la noción de sostenibilidad ecológico-ambiental, a saber, la condición necesaria, pero no suficiente, para lograr el desarrollo sostenible del sistema humano. Se comprenderá tal requerimiento en la medida en que si simultáneamente no se logra especificar qué tipo de sostenibilidad socioeconómica es necesaria para complementar la del entramado natural, no será posible definir un proceso de desarrollo que, al ser biofísicamente sostenible, sea también más racional en términos de eficiencia y equidad (Jiménez, 2002).

FUNDAMENTO TEÓRICO

El desarrollo sostenible, la sostenibilidad y la sustentabilidad

La Organización de las Naciones Unidas define el desarrollo sostenible como

el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” y con el fin de llevarlo a cabo “es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. (s. f, p. 8).

“Transformar nuestro mundo” fue el programa denominado en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, celebrado en el año 2015, acuerdo aprobado por 193 Estados miembros de las Naciones Unidas (ONU). Este se compone de una declaración, la construcción de 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas con el propósito de poner fin “a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático”. Tales objetivos y metas se unifican bajo las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental (ONU, 2015, p. 1). Para hacer frente a esas medidas, debe darse un cambio sustancial en el sistema endógeno y exógeno, y propiciarse la generación de un hilo conductor entre las tres dimensiones: económicamente factibles, respetar el medio ambiente y ser socialmente equilibradas (Artaraz, 2002, p. 2). Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantearon innovar en un “Desarrollo en transición”, que tiene como finalidad

repensar la cooperación internacional para el desarrollo y redefinir las relaciones entre todos los países del mundo, independientemente de su nivel de desarrollo, para dar una respuesta más innovadora y creativa a los actuales desafíos locales, regionales y mundiales. Se trata de construir un nuevo multilateralismo basado en un enfoque renovado de cooperación internacional que incluya métricas, marcos, instrumentos y alianzas y que se adapte a los países que, tras mejorar sus indicadores de ingresos, quedan atrás en el acceso a los beneficios de las iniciativas tradicionales de cooperación (Cepal y OCDE, 2018, p. 41).

Para tal efecto, Tezanos ajusta sumando una dimensión a las tres dimensiones del desarrollo sostenible: desarrollo económico, inclusión social, sostenibilidad

medioambiental y buena gobernanza (2019, p. 18). En este punto cabe resaltar las metas del objetivo de consumo responsable y producción, el cual busca garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles:

Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

[...]

Para el 2030 reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. (ONU, 2015, pp. 25-26)

Ahora bien, la ONU sugiere que para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible se deben implementar acciones en los tres niveles: acciones a nivel mundial, con líderes que garanticen un direccionamiento y buen uso de los recursos; acciones a nivel local, con la ejecución de las estrategias por medio de mecanismos implementados con las entes gubernamentales; y acciones por parte de las personas que, al buscar intervenir en el cambio, influyan en los medios de comunicación, la sociedad y la academia interviniendo en el cambio (s. f, p. 2).

Rivera *et al.* (2017) puntualizan que el desarrollo sostenible es un “proceso con características económicas que le permite al sistema perdurar en el tiempo” (p. 64); en esa medida, busca la manera de que la actividad económica se conserve mientras restaura el ecosistema utilizado. Por su parte, el desarrollo sustentable es un “proceso equilibrado desde los puntos de vista social y económico, y su interacción con el medio ambiente” (p. 64). Esto propenderá por generar la estabilización y el equilibrio con elementos como la equidad social, así como una actuación al amparo de un patrón demográfico con políticas integrales que permitan la armonía entre el entorno natural y comunitario.

El concepto de *sostenibilidad*, visto desde el desarrollo sostenible, deriva de la construcción de un desarrollo que “utiliza los recursos mundiales preservándolos para generaciones venideras” (Pérez, 2005, s. p.). En esa medida, la sustentabilidad está sujeta a las necesidades ilimitadas versus los recursos limitados; a

la producción limpia frente a la contaminación desencadenada de la industria con sistemas obsoletos, y a la sobrepoblación con su sistema de vida basado en un desequilibrio natural (Zarta, 2018, pp. 412-413).

Al respecto, Cuchí (2020) aborda dos enfoques de sostenibilidad, una débil y otra fuerte. La sostenibilidad débil resulta de

la economía estándar, en [la] que el problema se enuncia como la necesidad de fomentar aún más el alcance y la eficiencia de los mercados, por cuanto los mecanismos de mercado informan del decrecimiento de las materias primas y de los servicios ambientales a través del aumento de los precios, fomentando alternativas y el desarrollo tecnológico para suplir, mediante tecnología y capital, la productividad de los recursos escasos. (p. 23)

Ahora, el enfoque de sostenibilidad fuerte está basada en una economía ecológica. Esta última “se agrupa bajo una redefinición del ámbito de la economía que incluya el medio ambiente en el que las actividades humanas se desarrollan” (p. 23). Además, para “asegurar la supervivencia de especies y la protección de ambientes críticos, más allá de su posible uso económico” (Gudynas, 2009, p. 15).

En este mismo orden de ideas, se manifiesta la necesidad de un tercer enfoque, la sostenibilidad súper-fuerte, denominado *patrimonio natural*, del que emergen elementos relevantes como los

valores culturales, ecológicos, religiosos o estéticos [...] entendidos como un acervo que se recibe en herencia de nuestros antecesores y que debe ser mantenido, legado a las generaciones futuras, y no necesariamente vendible o comprable en el mercado. (Gudynas, 2009, pp. 15-16).

Es preciso añadir en este punto el concepto de la sostenibilidad social, la cual está enmarcada en la lucha contra la explotación laboral y la construcción de políticas y acciones que mejoren el entorno de los trabajadores, al tener como objetivo primordial los derechos humanos con principios éticos (Izard, 2019, p. 108). Desde este punto de vista se podría afirmar que el desarrollo sostenible es fundamental para proteger nuestro planeta, además la sociedad, las compañías, así como que los entes gubernamentales y no gubernamentales, deben coincidir en una economía circular (Rodríguez y Martín, 2019, p. 23).

La moda sostenible

En el sector del sistema moda se plantean iniciativas sostenibles bajo las siguientes categorías (Rey y Folgueira, 2019):

- **Ecodiseño:** innovar en las fibras textiles para evitar el impacto ambiental en los distintos ciclos de vida.
- **Salud y seguridad de proceso y producto:** minimizar el impacto en los trabajadores y en el consumidor a través de los productos o desechos provocados por su elaboración.
- **Economía circular:** es el pilar de la sostenibilidad. Implementa la reutilización y el reciclado con el propósito de alargar la vida de un producto por medio de la creación de otros. “La economía circular se rige por las 3R, a saber, reducir, reutilizar y reciclar, que son las principales estrategias para el procesamiento ecológico de productos textiles/prendas de vestir” (Manickam y Duraisamy, 2019).
- **Logística y tiendas ecoeficientes:** uso de materiales sostenibles en la adecuación del espacio y la utilización de energías renovables.
- **Consumo responsable:** producir conciencia en el consumidor a través de la disminución de adquisición de productos, reciclaje y reutilización.
- **Trabajo decente:** optimizar las condiciones laborales de una manera responsable.
- **Nuevos modelos de negocio:** respetar todos los actores implicados en el desarrollo de una actividad económica en pro del medio ambiente y de la comunidad.
- **Transparencia y trazabilidad:** gobernanza, colaboración y autoregulación.

Los elementos anteriores se examinan a través de la perspectiva de la sociedad capitalista, para la cual “la moda es un fenómeno ligado al consumo” (Martín, 2016, p. 267), debido a la producción y consumo masivos, sumados a la incursión de una masificación publicitaria que ocasiona en la sociedad el incremento de necesidades.

Pereda (2015) afirma que “la moda sostenible se basa en el respeto por los demás y en el consumo responsable” (p. 16). La ética de la moda integra la industria y la sociedad de consumo responsable; en la medida en que cada persona es un mundo, se debe concientizar entonces en el uso responsable y el consumo responsable. Esto introduce el primero de los problemas que enfrentamos aquí: cuando el consumidor decide que una prenda ya no satisface el propósito para el que fue adquirida y, por tanto, se convierte en residuo textil (Salcedo, 2014).

Por ello, el concepto de reutilizar prendas de vestir origina la transformación de otros productos y adiciona un valor agregado. Por su parte, el concepto de reciclar se dirige hacia los tejidos que no se pueden reutilizar, pero tienen la posibilidad de una segunda oportunidad como fibras textiles o materiales para la industria. De acuerdo con Alvira, “cuando se decide reutilizar una prenda se le está dando una nueva opción de uso y se está aprovechando toda la energía que se empleó en su elaboración, el agua y toda una serie de recursos” (Alvira, 2015, p. 152).

Cabe señalar que “hoy existe una oportunidad para hacer un cambio en el proceso creativo de la moda, a base de una producción sustentable. Esperamos que los creadores más consagrados asuman también este desafío colectivo” (Pereda, 2015). Se puede decir que actualmente nos encontramos bajo el amparo del compromiso de la academia de formar nuevos profesionales: unos que, al enfatizar en la lógica ecologista de la moda y desde su lugar de oficio, se den a las labores de erradicar la podredumbre socioeconómica, mejorar los procesos de producción, pensar en sus trabajadores —especialmente en los peor remunerados— y también reflexionar acerca del desatino de los consumidores que, en su afán de comprar a precios bajos, son incapaces de discernir el trasfondo. El compromiso es generalizado frente a cada uno de los procesos que le competen: tener una visión hacia las personas del mañana y generar la conciencia de establecer parámetros de solidaridad y respeto hacia los demás y hacia el planeta. La lógica del consumismo es, en sí misma, absurda; se trata de una cadena que se debe romper para que las futuras generaciones no queden inmersas en la moda superficial y destructora. En otras palabras, para que entiendan la verdadera finalidad de la moda frente a la vida.

Todas estas observaciones se relacionan también con el documental *The True Cost* (*El verdadero costo*), que relata la miseria, la esclavitud y muerte que están

detrás de la fabricación de la ropa económica, en particular, en lo relacionado con los impactos negativos causados por los procesos industriales sobre la biodiversidad. En esencia, en este se muestra la realidad de los perjuicios sociales, económicos, ambientales y psicológicos que provoca la industria de la moda (Morgan, 2015).

La huella ecológica indica los recursos naturales que necesitamos para sostener el estilo de vida normal: lo que se consume y se produce proviene del planeta y, así mismo, lo que se desecha retorna a este último y causa deforestación, contaminación, calentamiento global, la extinción de los animales, entre otros. Si la relación que existe entre cada uno de los procesos está descompensada, esto, a su vez, ocasiona cambios en el sistema y afecta indiscutiblemente al planeta; en efecto, una razón más para determinarlo como no sostenible. La moda sostenible busca, en contraparte, sostenerse ella misma y evitar daños colaterales.

En la industria de la moda, “la producción, el uso y la eliminación de ropa tiene una gran variedad de impactos” (Gwilt, 2014, p. 14), puesto que la gran cantidad de volúmenes de prendas que salen al mercado produce una dinámica en el consumidor, quien siempre está psicológicamente descontento, capaz de obligarlo a repetir continuamente el procedimiento de la compra. Las grandes marcas y cadenas crean estrategias promocionales al apostar por precios increíblemente bajos, hecho que genera gran demanda y poder adquisitivo aún sin existir una verdadera necesidad; el deseo de comprar impulsa a rotar las existencias en sus armarios y desechar colecciones pasadas de temporada. Pero, ¿cuán relevante es comprar prendas de vestir masivamente?, ¿qué porcentaje del total existente de las prendas de vestir realmente es usado por las personas?, ¿qué pasa con las prendas de vestir que se desechan? Entender el problema implica preguntarnos como especie y de manera sincera si estamos dispuestos a asumir el sacrificio que exige volver a ritmos de explotación del planeta acordes a la tasa de regeneración que tienen sus recursos (Zito, 2014).

La industria de la moda debe proponer un cambio en los ciclos de vida del producto y generar un origen no contaminante para ellos, así, cuando se desechen, no terminen en los vertederos ni causen un impacto ambiental negativo. A su vez, Gallopín (2003) afirma: “El desarrollo sostenible implica cambio; a veces queremos mejorar o transformar el sistema mismo, en cambio otras, queremos cambiar el sistema para mejorar algunos productos” (p. 12). También cabe rescatar que la moda ética tiene en cuenta el medio ambiente, pero, además, tiene en

cuenta también la salud de los consumidores y las condiciones laborales de las personas en la industria de la moda. En otras palabras, hace énfasis tanto en el aspecto medioambiental como en lo social (Salcedo, 2014, p. 33).

Inclusión en la moda

La moda se ha convertido un medio a través del cual las personas se identifican y se expresan. Según Hall (2003),

la cuestión de identidad –o, mejor, si se prefiere destacar el proceso de sujeción a las prácticas discursivas y la política de exclusión que todas esas sujeciones que parecen entrañar la cuestión de la identificación– se reitera en el intento de rearticular la relación entre sujetos y prácticas discursivas. (p. 36)

Además, los diseñadores también deben preocuparse por el equilibrio entre los conflictos sociales y éticos, y las necesidades económicas (Gwilt, 2014).

Estos distintos enfoques nos permiten ver la importancia que tiene la comunicación no verbal en la construcción de una identidad y su propio reconocimiento. Sin embargo, como se sabe, solo hasta comienzos de 1960 la comunicación no verbal se abrió como nuevo campo de investigación.

Precedentemente, la mayoría de los estudios sobre el comportamiento humano y los procesos de interacción se dirigía solo a la comunicación verbal. Con este avance, se presenta el cuerpo como una estructura lingüística –en sí misma– que *habla* y revela infinidad de informaciones, aun cuando el sujeto permanezca en silencio. En este sentido, Ana Martínez Barreiro define el acto de comunicar como “cualquier intercambio de información que se verifique en el interior de un sistema de relaciones, con independencia del medio que se utilice para comunicar y del hecho de que los interlocutores tengan o no conciencia de ello” (Petrosillo, 2011, p. 39).

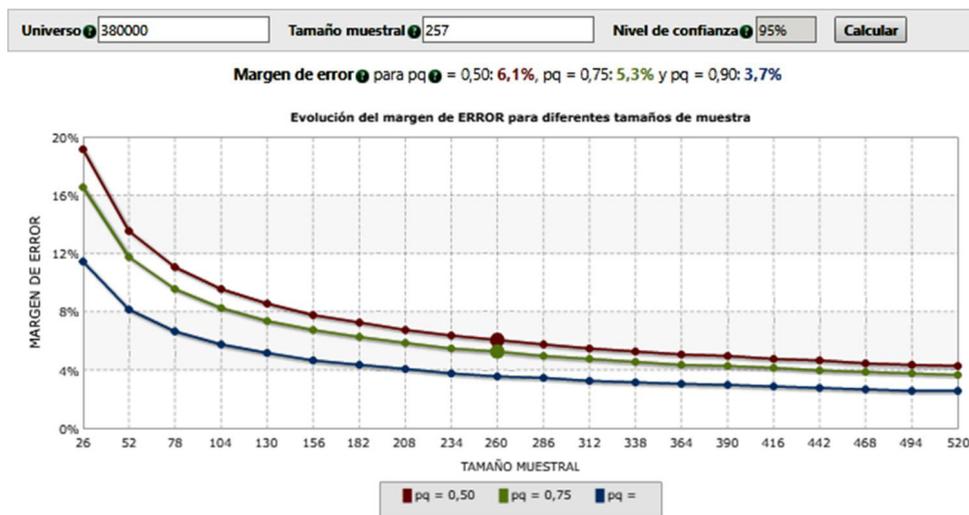
METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo y de enfoque cualitativo con herramientas cuantitativas. El diseño de investigación consta de tres fases de estudio: en la primera se determinó el índice de usabilidad de prendas de vestir desde la

perspectiva de la responsabilidad social; en la segunda, de carácter cualitativo, se aplicó una matriz de observación y análisis a quince mujeres cabeza de familia en estado de vulnerabilidad bajo la metodología de taller-laboratorio y; en la tercera, se aplicó una matriz de observación y análisis sobre las habilidades y experiencias de aprendizaje. Veamos cada una de ellas un poco más a fondo.

En la primera fase se diseñó un instrumento a partir de un árbol de problemas que derivó en dos dimensiones de estudio: una de caracterización y otra de conocimiento e interés en la moda (tabla 1). Se tomó como universo la población mayor de 18 años de la ciudad de Santa Marta, estimada para el 2016 en 380000 personas (Dane, 2016). Este ejercicio arrojó una muestra de 257 unidades de análisis (figura 1) que fueron tomadas de manera aleatoria. Se validó el instrumento con el juicio de tres (3) jueces expertos, quienes redujeron una batería de 21 ítems a solo 10 (tabla 1). Se aplicó una prueba piloto y se midió su confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual, con valor 0,93, mostró una validación suficiente (figura 2). La aplicación del formulario se hizo bajo la técnica de encuesta directa. Para el análisis de los datos se creó una escala de significancia con el fin de determinar el grado de usabilidad de la población objeto de estudio (tabla 2).

Figura 1. Técnica de cálculo de muestra: datos procesados en Adimen (2017)



Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Dimensiones

Dimensiones	Número de ítems	Ítems
1. Caracterización	4	1-4
2. Conocimiento e Interés	6	5-10
	10	

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, pp. 2646-2647)

Figura 2. Alfa de Cronbach

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$	K	10	SECCIÓN 1	1,111
	$\sum Vi$	1,113	SECCIÓN 2	-0,838
	Vt	0,606	ABSOLUTO S2	0,838
			α	0,931

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Matriz de puntuación ponderada de medición

Puntuación	Categorías
0,67-1	Reúso significativo
0,34-0,66	Reúso Medio
0-0,33	Reúso incipiente

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2647)

En la segunda fase se analizó, a partir del escenario de taller-laboratorio, cuál era el tipo de conocimiento sobre la manipulación de prendas usadas en madres cabeza de familia. Para ello se empleó como herramienta una bitácora de observación y una matriz de observación con tres categorías: 1) relaciones verbales en relación a prendas en reúso, 2) relaciones jerárquicas y 3) representaciones hechas por medio de la ejemplificación.

En la tercera fase, se realizó una matriz de análisis con un grupo focal para determinar el tipo de conocimiento experiencial en relación a tres (3) categorías: 1) residuos textiles, 2) prendas de vestir y 3) reciclaje.

RESULTADOS

Resultados fase 1

Este primer instrumento mide dos dimensiones de estudio, con una batería de 10 indicadores diferenciados de 1 a 4, de caracterización, y de 5 a 10, de conocimiento e interés de prendas en reuso, como lo indica la tabla 1. Con la primera dimensión se busca identificar el tipo de población a estudiar según su género, estratificación, alfabetismo y edad para tener una idea clara respecto de los gustos y preferencias frente al contexto medioambiental. Por otro lado, con la segunda dimensión se indaga la percepción respecto a las prendas en reuso, así como el nivel de conocimiento e interés del consumo responsable. La primera dimensión tiene un alcance cualitativo, pues nos permite establecer un cruce entre categorías. A continuación, en la tabla 3, se mostrará el resultado de la dimensión número dos de acuerdo a las categorías de medición.

Tabla 3. Indicadores de medición

NIVEL	D2-11 Conocimiento prendas en reuso	D2-12 Consumo prendas en reuso	D2-13 Estimación prendas en reuso	D2-14 Uso de prendas en reuso	D2-15 Conciencia ambiental amigable	D2-16 Consumo responsable de prendas de vestir
Reuso significa- tivo	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1	0,67-1
Reuso Medio	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66
Reuso insipiente	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33	0-0,33

Fuente: Construcción a partir de SPSS v. 21 (Rincón y Jiménez, 2017, p. 2648)

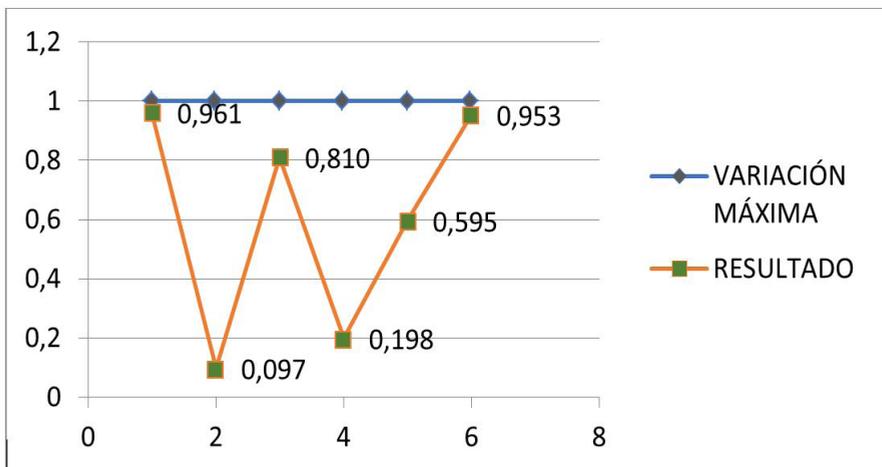
En la tabla 3 se muestran los resultados de la segunda dimensión, compuesta por los indicadores expuestos en la misma tabla. El indicador 1 se relaciona con el conocimiento de prendas en reúso; el indicador 2 con el consumo de prendas en reúso, el indicador 3 con la estimación de prendas en reúso, el indicador 4 con el uso de prendas en reúso, el indicador 5 con el nivel de conciencia ambiental amigable y el indicador 6 con el consumo responsable de prendas de vestir.

Tabla 4. Cálculo de media aritmética

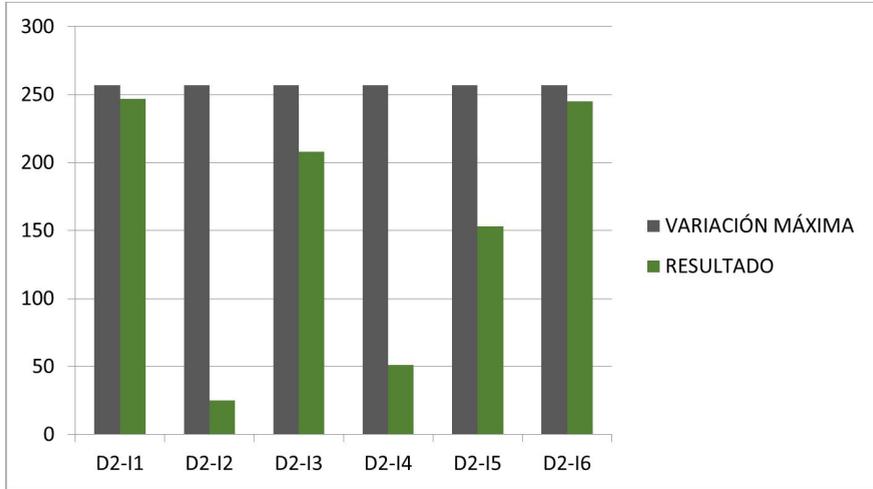
INDICADORES	D2-I1	D2-I2	D2-I3	D2-I4	D2-I5	D2-I6
Variación máxima	1	1	1	1	1	1
Resultado	0,961	0,097	0,810	0,198	0,595	0,953

Fuente: Construcción a partir de SPSS v. 21 (Rincón y Jiménez, 2017, p. 2649)

Figura 3. Cálculo de media aritmética (a partir de la tabla 4)



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Cálculo de media aritmética

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2649)

En la medición anterior (tabla 4 y figuras 3 y 4) se puede observar que la dimensión D2 del indicador I2 tiene una valoración baja, de 0,09, que denota un incipiente consumo de prendas en reúso. Esto se convierte en una problemática que muestra que la población tomada en la ciudad de Santa Marta no es amable con el ciclo de vida de la ropa y emerge una contradicción con el papel que juega la moda en la sociedad, hecho que, al relacionarlo con la D2 del I6, resulta altamente significativo para el asunto del consumo ambiental y socialmente responsable.

Además, es incongruente el resultado arrojado en la D2 del I4 respecto a la tendencia del reúso, con valoración baja, de 0,19. Los resultados muestran que este tipo de productos, sostenibles para el medio ambiente, no trasciende positivamente. El consumo y el medio ambiente están altamente ligados. La población genera un consumo desahogado de productos en el sector de la moda que, por supuesto, impacta el medio ambiente. En la D2 del I5 se presenta una valoración de 0,59 en categoría media. Por consiguiente, indica que existe un promedio regular en la adquisición de prendas en reúso, lo que, a su vez, negativamente en la preservación de los recursos naturales.

Tabla 5. Resultado de indicadores

INDICADORES	D2-I1	D2-I2	D2-I3	D2-I4	D2-I5	D2-I6
Variación máxima	257	257	257	257	257	257
Resultado	247	25	208,2	51	153	245

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2651)

Del mismo modo, la tabla 5 indica que, en la dimensión 2, los I2, I4 e I5 muestran una correlación entre indicadores –con los que se mide el consumo, el uso de prendas en reuso y la conciencia ambiental de los individuos–. Allí se contrasta la puntuación más baja, relacionada con el consumo de prendas en reuso, con la puntuación más alta, que corresponde a la medición del conocimiento que tienen los individuos sobre el tema. Para este estudio se presentan dos variables. Una variable dependiente que indica el género y una variable independiente que indica el consumo responsable de prendas de vestir. En la tabla 6 se puede identificar la relación que existe entre ellas.

Tabla 6. Tabla de contingencia: género vs. consumo responsable de prendas de vestir

			Consumo responsable de prendas de vestir		Total
			No	Sí	
Género	Mujer	Recuento	7	184	191
		% del total	2,7	71,6	74,3
	Hombre	Recuento	4	62	66
		% del total	1,6	24,1	25,7
Total		Recuento	11	246	257
		% del total	4,3	95,7	100

Fuente: construcción a partir de SPSS v. 21 (Rincón y Jiménez, 2017, pp. 2651-2652)

En la tabla anterior, el 74,3% de las encuestas realizadas corresponde al género femenino y el 25,7% al género masculino. Al cruzar la variable consumo responsable de prendas de vestir contra el género, se observa una participación positiva, del 71,6%, sobre el 74,3% del género femenino; y un consumo responsable positivo de los hombres, del 24,1%, sobre un total del 25,7% –con una desviación negativa del 2,7% en mujeres y del 1,6% en hombres–. Por lo tanto, estos resultados nos ayudan a entender el interés significativo que existe en la muestra de la ciudad de Santa Marta por el consumo responsable de prendas de vestir.

Tabla 7. Tabla de contingencia: estratificación vs. uso de prendas en reúso

			Uso de prendas de vestir en reúso		Total
			No	Sí	
Estratificación	E1	Recuento	7	3	10
		% del total	2,7	1,2	3,9
	E2	Recuento	18	6	24
		% del total	7	2,3	9,3
	E3	Recuento	152	33	185
		% del total	59,1	12,8	72
	E4	Recuento	29	9	38
		% del total	11,3	3,5	14,8
Total	Recuento	206	51	257	
	% del total	80,2	19,8	100	

Fuente: Construcción a partir de SPSS v. 21(Rincón y Jiménez, 2017, p. 2653)

De acuerdo a la tabla anterior, el 72% de las encuestas realizadas corresponde al estrato 3, el 14,8% al estrato 4, el 9,3% al estrato 2 y tan solo un 3,9% al estrato 1. Al cruzar la variable uso de prendas de vestir en reúso contra la estratificación 3, se observa una participación negativa del 59,1% sobre un total del 72,0% –con una desviación positiva del 12,8%–. Al cruzar el uso de prendas de vestir en reúso contra la estratificación 4 se aprecia una participación negativa del 11,3% sobre un total del 14,8% con una desviación positiva del 3,5%. El bajo consumo de energía para la fabricación de prendas de vestir y la disminución de residuos textiles son algunos de los beneficios de la reutilización, aporte relevante para el medio ambiente desde el sector de la moda. En este sentido, en relación al reúso de prendas de vestir, se presenta un déficit de sentido común frente a un planeta sostenible.

Tabla 8. Estratificación vs. estimación prendas en reúso

			Estimación prendas en reúso					
			No Conoce	Precio Elevado	Acceso Dificil	Falta De Habito	Relación Calidad Precio	Total
ESTRATIFICACION	E1	Recuento	0	0	9	0	1	10
		% del total	0%	0%	3,5%	0%	0,4%	3,9%
	E2	Recuento	1	1	12	3	7	24
		% del total	0,4%	0,4%	4,70%	1,2%	2,7%	9,3%
	E3	Recuento	6	19	13	38	106	185
		% del total	2,3%	7,4%	5,1%	14,8%	41,2%	72%
	E4	Recuento	3	4	2	4	25	38
		% del total	1,2%	1,6%	0,8%	1,6%	9,7%	14,8%
Total	Recuento	10	24	36	45	139	257	
	% del total	3,9%	9,3%	14%	17,5%	54,1%	100%	

Fuente: construcción a partir de SPSS v. 21 (Rincón y Jiménez, 2017, p. 2654)

En la tabla de contingencia (tabla 8), el 72% de las encuestas realizadas corresponde al estrato 3, el 14,8% al estrato 4, el 9,3% al estrato 2 y tan solo un 3,9% al estrato 1. Al cruzar la variable de estratificación con los 5 indicadores conocimiento, precio elevado, acceso difícil, falta de hábito y relación de calidad y precio de las prendas en reuso, se refleja que la confluencia del estrato 3 con relación al precio y calidad tiene la participación más alta, con un 41,2%, y en escala descendente respecto a la falta de hábito con un 14,8%, seguido del difícil acceso con un 5,1%, un precio elevado con un 7,4% y un 2,3% por desconocimiento de las prendas en reuso. Del cuadro anterior, se desprende que existe un índice de favorabilidad hacia la relación calidad y precio en los distintos estratos, resultando

Tabla 9. Tabla de promedio-varianza y resultados de los indicadores de la dimensión 2

Variable Consumo de moda en reuso	D2-II Conocimiento prendas en reuso	D2-II Consumo prendas en reuso	D2-II Estimación prendas en reuso	D2-II Uso de prendas en reuso	D2-II Conciencia ambiental amigable	D2-II Consumo responsable de prendas de vestir en reuso
Total Unidades	247	25	208	51	153	246
Promedio	0,96	0,1	0,81	0,2	0,6	0,96
Varianza	0,04	0,09	0,06	0,16	0,24	0,04
Resultado	Reuso significa- tivo	Reuso incipiente	Reuso significa- tivo	Reuso incipiente	Reuso medio	Reuso significativo

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2655)

La tabla 9 muestra la puntuación de la dimensión 2, a saber, conocimiento e interés de consumo de prendas en reuso contra los resultados obtenidos del análisis de sus seis indicadores. Se observa una puntuación en el conocimiento de prendas en reuso de 0,96; en relación a la estimación de prendas en reuso de 0,81, y en el consumo responsable de prendas de reuso 0,96, lo que permite observar el caso de una categoría significativa. También se puede apreciar que existe categoría de reuso medio del 0,6 sobre el consumo responsable de prendas de vestir y con una categoría insipiente ante el consumo y el uso de prendas

de reúso. El resultado de medición de la variable es de 0,6. Según la tabla 2, denota un reúso medio.

Resultados fase 2

Tabla 10. Diagnóstico: taller de aprendizaje y conceptualización

INDIVIDUO	CONCEPTUALIZACIÓN DE MODA ÉTICA		
Individuo 1	Ejemplificación		
Individuo 2	Relaciones verbales		
Individuo 3	Ejemplificación		
Individuo 4	Ejemplificación		
Individuo 5	Ejemplificación		
Individuo 6	Relaciones verbales		
Individuo 7	Relaciones verbales		
Individuo 8	Relaciones jerárquicas		
Individuo 9	Ejemplificación		
Individuo 10	Relaciones verbales		
Individuo 11	Ejemplificación		
Individuo 12	Relaciones verbales		
Individuo 13	Ejemplificación		
Individuo 14	Ejemplificación		
Individuo 15	Relaciones verbales		
Individuos	Relaciones verbales	Relaciones Jerárquicas	Ejemplificación
15	6	1	8

Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2656)

Para el estudio, se realizó un diagnóstico a quince individuos (mujeres cabeza de familia en estado de vulnerabilidad) bajo la metodología de talleres de laboratorio de moda ética para la observación. Este instrumento posee tres

categorías de selección que indican las relaciones verbales, las relaciones jerárquicas y de ejemplificación. La primera se relaciona con el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo; la segunda nos muestra las relaciones jerárquicas que se expresan por medio de la categorización y asignación del objeto a una o más categorías; y, por último, la ejemplificación, que se asocia con algún objeto, contexto o circunstancia de la vivencia o experiencia con el reuso de las prendas. En la tabla 10 se evidencia que el grupo estudiado tiene un alto grado de percepción, tipo ejemplificación, sobre el concepto de moda ética. Las conceptualizaciones están basadas en términos asociados con el medio ambiente, responsabilidad empresarial, el salario de los trabajadores y los materiales e insumos para la fabricación de prendas de vestir en el ámbito social de la moda. También, se puede observar que tiene un grado medio alto sobre un conocimiento a partir de las experiencias vividas a lo largo de los años, fundamentada en la relación del individuo con el entorno ambiental, lo ético y, finalmente, la percepción de la moda en el diario vivir.

Resultados fase 3

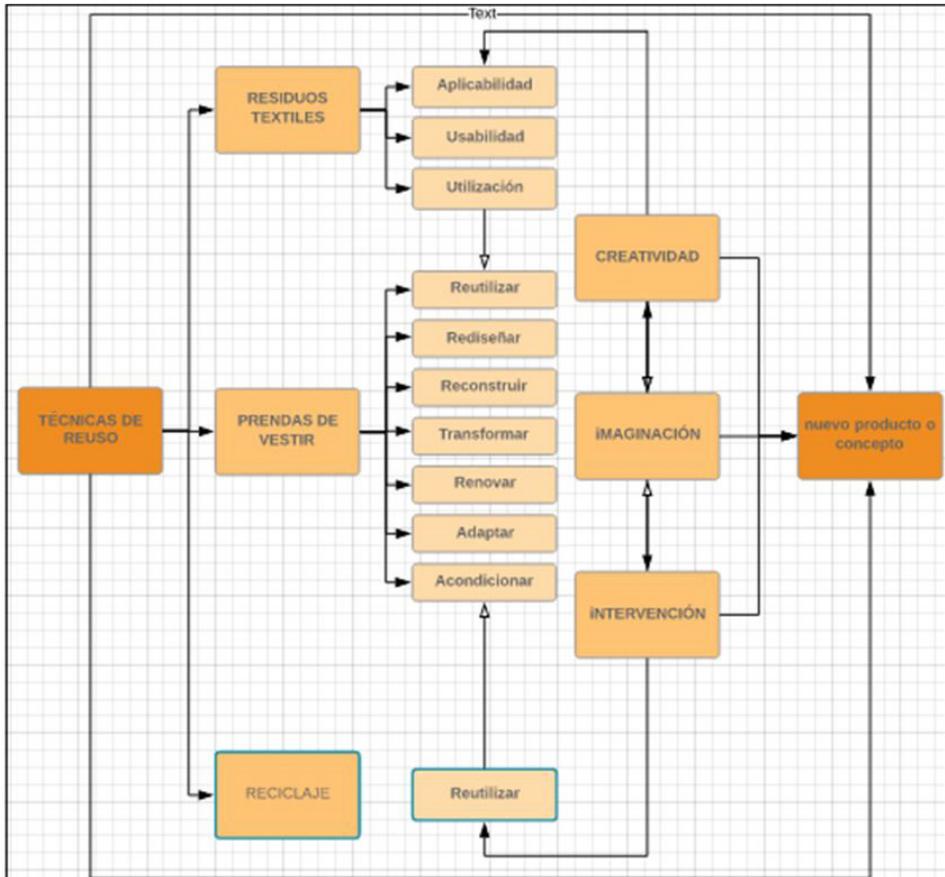
El anterior resultado se complementa con un análisis sobre el conocimiento que poseen los individuos objeto del estudio sobre las técnicas de reuso. Esta segunda parte se realizó a partir de la observación de un grupo focal para determinar el tipo de conocimiento experiencial en el taller. Este constó de tres subcategorías: residuos textiles, prendas de vestir y reciclaje. Este análisis nos permite conocer qué experiencias y aprendizajes autónomos tienen sobre el reuso.

Tabla 11. Diagnóstico: taller de aprendizaje y conocimiento de técnicas de reuso

Técnicas de reuso		
Residuos textiles	Prendas de vestir	Reciclaje
Es como, por ejemplo, hacer muñecas de trapo.	Acondicionar ropa.	Convertir un material en otro.
No sé. Me imagino telas.	Reparar ropa.	Convertir una botella en otro elemento para la casa.

Usar el desecho de telas en la confección.	Adaptar ropa de mi hijo mayor para mi hija menor.	Guardar botellas u otros elementos y darles otra finalidad.
Utilizar el sobrante del corte para hacer otras cosas.	Renovar ropa.	Convertir un elemento usado en otro.
Son pedazos de telas del corte; en un taller en internet he visto que se hacen accesorios con retazos de tela.	Tinturar ropa.	Empaques o envases de lo que compramos y utilizarlos en otras cosas.
Hacer colchas y demás.	Renovar con otro diseño la ropa.	Darles otro uso a elementos que sobran de las cosas que compramos.
Mi abuela toma pedazos de tela y hace canastos, eso sería.	El reúso de ropa para cambiarle el diseño.	Reciclar botellas, plásticos y vidrio.
Es retal de tela en un taller.	Cambio de estilo a ropa usada.	Volver a utilizar algo.
Usar desperdicios de tela.	Decorar una prenda usada.	Tipo de basura que se reutiliza.
Lo que sobra en un taller se hace piezas para otra ropa.	Cambiarle el estilo a ropa usada por medio de aplicaciones.	Utilizar elementos que se desechan en otros nuevos.
Residuo de tela y la forma como lo use.	Re diseñar ropa.	Botellas, plástico vidrio, cartón, etc.
Telas que las fábricas botan y se toman para hacer cosas.	Desbaratar y volver a coser ropa usada para darle otra forma.	Volver a usar lo que se bota.
Cuando yo corto una blusa: es lo que me sobra y se lo coloco a otra	Ajustar una prenda.	Algún tipo de basura que se puede reutilizar.
Lo que sobra del corte para aplicarlo a otra cosa.	Cambiarle la forma a la ropa, como, por ejemplo, convertir un pantalón en una falda.	Volver a utilizar.
Pedazos de tela.	Que se arregla ropa usada.	Generar nuevos productos de lo que se bota.

Figura 5. Diagnóstico: taller de aprendizaje y conocimiento de técnicas de reúso



Fuente: Rincón y Jiménez (2017, p. 2659)

La figura 5 muestra los resultados del taller-laboratorio de moda ética sobre las técnicas de reúso. Para esta deducción, se analizó la matriz de observación (tabla 11) que especifica la percepción de cada individuo sobre los residuos textiles, prendas de vestir y el reciclaje, y aplica sus respuestas en un escenario de aprendizaje bajo la metodología de árbol de conceptos. La matriz nos muestra los conceptos asociados a las técnicas de residuos textiles: la aplicabilidad, usabilidad y la utilización. Posteriormente, se asocian acciones relacionadas con las técnicas de reúso en prendas de vestir basadas en descripciones como de reutilizar, rediseñar, reconstruir, transformar, renovar, adaptar y acondicionar.

Finalmente, como lo muestra el árbol de conceptos, se asocia a la técnica del reciclaje el término de reutilización como concepto de mayor concurrencia.

Las acciones anteriormente detalladas, fruto de la observación y el análisis, encierran un conjunto de expresiones que contribuyen a la proyección y conservación del medio ambiente; la matriz de observación y análisis permitió definir tres conceptos que, por su concurrencia, están en el lenguaje común de las unidades de análisis. Tal como lo muestra el árbol de conceptos, estas son: creatividad, imaginación e intervención. Estos elementos pueden permitir el desarrollo de nuevos productos y conceptos desde el enfoque del reúso.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

C1. Como se puede apreciar en los resultados, el nivel de percepción que tiene la población objeto de estudio sobre el conocimiento e interés del consumo y uso responsable de prendas en reúso denota un alto grado de valoración de apropiación de los conocimientos sobre el consumo y uso responsable de prendas en reúso, lo cuales fueron adoptados a lo largo de su vida. Pero, en el caso de la conciencia social y ambiental, emerge una contradicción en su cotidianidad frente al consumo, uso y conciencia amigable con el planeta, dado que la relación de la conciencia ambiental no generó los alcances esperados con relación al conocimiento de la población.

C2. En general, la población objeto de estudio no concibe a futuro un uso razonable de las prendas en reúso ni un consumo responsable de productos sostenibles que favorezcan la condición de impacto negativo y de evidente crisis medioambiental del planeta causada por la industria de la moda. Es decir, los individuos tienen un conocimiento acerca del tema, pero adoptan una postura pasiva –lo que permite deducir la existencia de una incoherencia– que, a su vez, sugiere una grave situación en el contexto de la relación entre el hombre y su futuro con el entorno.

C3. Dentro del estudio realizado, mediante la correlación entre consumo y género, se evidenció que las mujeres tienen mayor disposición a consumir de prendas de reúso que los hombres. Esta afirmación está respaldada por Tikka (2000) y Mainieri (1997), quienes señalan que los “estudios de género y actitud ambiental determinan que las mujeres occidentales tienden a tener una actitud

más favorable hacia el medio ambiente que los varones” (León y Vera, 2011, p. 6). Pero existen factores externos que imposibilitan el comportamiento de compra de un consumidor. Al respecto, Mainieri (1997) señala que esto es debido a la “disponibilidad, etiquetado y accesibilidad de precios” (León y Vera, 2011, p. 6), factores de estimación en prendas en reuso que, según el estudio, arrojaron un nivel de valoración medio –cuando la relación se establece entre calidad y precio–. Esta tendencia desmejora los rangos positivos de consumo de la población.

C4. La investigación, en referencia a la observación de *Focus Group* y mediante la metodología de taller-laboratorio, muestra la condición de vulnerabilidad de la población estudiada que asocia el conocimiento de moda ética con circunstancias y experiencias vividas en sus entornos. La actitud frente a la adversidad de su compleja situación ocasiona la reconstrucción de prendas en reuso como espejo de la reconstrucción de sus vidas.

C5. La investigación muestra la necesidad de implementar herramientas que permitan generar cambios y transformaciones en la población, mediante formación y talleres, que visibilicen la parvedad de conciencia y propendan por prevenir el deterioro del medio ambiente y ser consecuentes con los objetivos del desarrollo sostenible. El análisis de ambos instrumentos, aplicados, uno a la población en general y el otro a una población específica, muestra que, después de un contacto real con el contexto ambiental, formativo y de interacción social, la identidad de los individuos revela información a través de la comunicación y el intercambio con otros individuos al hacer frente a conflictos socioambientales y éticos, hecho que, de paso, genera una mejor calidad de vida.

Varios estudios han demostrado que la mayor parte de los impactos medioambientales asociados a la ropa se producen durante la fase de uso, principalmente a causa del proceso de lavado –que consume energía y agua, y utiliza detergentes químicos–. Aunque una gran cantidad del residuo textil se puede atribuir a ineficientes métodos de manufactura, otras causas son el poco cuidado que tienen los consumidores, la eliminación temprana de prendas en buen estado y la falta de costumbre de arreglar y modificar la ropa. Muchas veces, los consumidores desechan una prenda antes de considerar la posibilidad de arreglarla o modificarla. Además, hay diferentes opciones de reciclaje para prendas viejas, lo que contribuye a reducir la cantidad de residuo textil que llega a los vertederos o a las incineradoras. Es importante que los diseñadores sepan cómo se

utilizan y eliminan las prendas para desarrollar prendas nuevas que puedan mejorar los patrones de uso (Gwilt, 2014, p. 16). El diseño ecológico y verde intenta evitar el impacto ambiental asociado a las prendas a lo largo de su ciclo de vida. El objetivo es evitar, reducir y eliminar el impacto que pueda contaminar, destruir o reducir los recursos naturales del planeta (Gwilt, 2014, p. 19).

REFERENCIAS

- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2), 6.
- Alvira, L. (2015). Customización y trueque como estrategia de aprendizaje significativo en el ejercicio del consumo responsable. En M. Lopera (comp.), *Memorias Simposio Internacional de Diseño Sostenible* (pp. 150-161). Medellín: Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Cepal Y OCDE. (2018). *Nuevos desafíos y paradigmas: perspectivas sobre la cooperación internacional para el desarrollo en transición*. Santiago: Autores.
- Cuchí, A. (2020). El concepto de sostenibilidad, una mirada transversal. En R. Villazón y D. Rodríguez (eds.), *Sistemas de habitabilidad: principios técnicos del proyecto de arquitectura* (p. 431). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dane. (2016). *Proyecciones de población (Santa Marta)*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: Cepal.
- Gwilt, A. (2014). *Moda sostenible*. Barcelona: Gustavo Gili, S.L.
- Gudynas, E. (2009). Desarrollo sostenible: posturas contemporáneas y desafíos en la construcción del espacio urbano. *Vivienda Popular*, 18, 12-19.
- Hall, S. (2003). ¿Quién Necesita “identidad”? En S. Hall y P. du Gay (coords.), *Cuestiones de identidad cultural* (pp. 13-39). Buenos Aires: Amorrortu.

- Izard, G. (2019). Transformación digital en la distribución comercial. En J. Trespalacios, R. Vázquez, E. Estrada y C. González (eds.), *Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal* (pp. 99-115). Oviedo, Asturias, España: KRK Ediciones.
- Jiménez, L. (2002). La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. *ICE. Revista de Economía*, 1(800), 66-67.
- León, A. y Vera, J. (5 de octubre de 2011). *El consumo verde en México: conocimiento, actitud y comportamiento*. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM, Mexico. Recuperado de <https://bit.ly/2zLLxiA>
- Maldonado, T. (1999). *Hacia una racionalidad Ecológica*. Buenos Aires: Infinito.
- Manickam, P. y Duraisamy, G. (2019). 3Rs y economía circular. En R. Balanay et. al. (eds.), *Economía circular en textiles y confecciones. Procesamiento, fabricación y diseño* (pp. 77-93). Nueva York: Woodhead Publishing.
- Martín, A. (2016). El desarrollo histórico del sistema de la moda: una revisión teórica. *Athenea Digital*, 16(1), 265-289.
- Morgan, A. (Dir.). (2015). *The True Cost* [Cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Life is my Movie Entertainment.
- OEI. (29 de marzo del 2014). *La cultura: elemento indispensable para la transición a la sostenibilidad*. Boletín n.º 94. Recuperado de <http://www.oei.es/decada/boletin094.php>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s. f). *Decada de acción*. Recuperado de <https://bit.ly/32CuNZU>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (21 de octubre del 2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://bit.ly/3gDm3b9>
- Pereda, C. (10 de octubre del 2015). *El desafío de la moda sostenible: de lo estético a lo ético*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-desafio-de-la-moda-sostenible-de-lo-estetico-lo-etico>

- Pérez, K. (2005). *Sostenibilidad (de un proyecto)*. Recuperado de <https://bit.ly/2EzuS8U>
- Petrosillo, Y. (2011). *Moda sin sujeto. Un análisis sobre la incidencia de lo social*. Barcelona: Académica Española.
- Rey, M. y Folgueira, T. (2019). El reto de la moda sostenible. En J. Trespalcios, R. Vázquez, E. Estrada y C. González (eds.), *Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal* (pp. 99-115). Oviedo, Asturias, España: KRK Ediciones.
- Rincón, A. y Jiménez, D. (2017). Responsabilidad social empresarial, negocios inclusivos y organizaciones sociales. En A. Beltrán, R. Echeverry, C. Restrepo y A. Rodríguez (coords.), *Investigación en Administración y su impacto en comunidades académicas internacionales* (pp. 2639-2664). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rivera, J., Alcántara, G., Blanco, N., Pascal, E. y Pérez, J. (2017). ¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto. *Revista Posgrado y Sociedad Sistema de Estudios de Posgrado*, 15(1), 57-67.
- Rodríguez, B. y Martín, E. (2019). Actitudes ante la sostenibilidad y la moda: una exploración por grupos de edad. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 20(20), 20-35. Recuperado de <https://bit.ly/3jnjWKf>
- Salcedo, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Barcelona: Gustavo Gili, S.L.
- Tezanos, S. (2019). América Latina y el Caribe en la Agenda 2030: Hacia una clasificación del desarrollo sostenible compatible con los ODS y el “desarrollo en transición”. *Documentos de Trabajo*, 5(2.ª época), 1-24. Recuperado de <https://bit.ly/31DJkFA>
- Zarta, P. (13 de enero del 2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, 409-423.
- Zito, M. (2014). La ética del diseño sustentable. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 48, 95-105.

La dirección por valores: articulador de responsabilidad social en la estrategia gerencial de las organizaciones

*José Antonio Cortés Núñez / Ian Farouk Simmonds Ariza**

RESUMEN

Este capítulo tiene como objetivo analizar el impacto de la dirección por valores como articulador de la responsabilidad social en la planificación estratégica gerencial de las organizaciones, a la luz de las propuestas de teóricos como Rokeach (1973), Locke (1991) Chatman (1991), Zazueta y Arciniega (2010), entre otros, y a través de una investigación documental, bibliográfica y descriptiva –diseño tipo bibliográfico no experimental: la población es documental–. La técnica de análisis e interpretación de los datos es de corte cualitativo y de análisis crítico. En este documento se concluye que la dirección por valores constituye una anticipación para dar forma y fomentar un ambiente laboral altamente desarrollado y cooperativo dentro de las organizaciones.

Palabras clave: *dirección por valores, planificación, gerencia, organizaciones, responsabilidad social*

* Docentes asociados de la Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, y ante las turbulencias económicas mundiales, centenares de pequeñas y medianas empresas desaparecen, sin agonía alguna, de los mapas demarcados por los agresivos mercados de capitales. Sobrevivir al poderío de las grandes transnacionales en materia económica representa la preocupación de quienes han tenido la iniciativa de emprender en busca de mejores oportunidades de vida.

Todas las sociedades del mundo han experimentado procesos de crecimiento, desarrollo y progreso en momentos determinados, avances que se reflejan ampliamente en sus contextos sociales, económicos, políticos, culturales, científicos, tecnológicos y educativos. Tal fenómeno ha venido a exigir de parte de las organizaciones la búsqueda de alternativas de organización capaces de lograr un desarrollo equilibrado del crecimiento que esté acorde con las exigencias y expectativas de la sociedad actual.

Por lo tanto, la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Esta es la razón por la que prospectiva y estrategia son generalmente indisolubles. No obstante, de esta relación estrecha también deriva la complejidad de sus problemas y, por supuesto, la necesidad de plantearlos. Al respecto, no habría que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas, ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión.

Por tanto, en la construcción de una dirección estratégica efectiva se ha retomado la importancia de los valores para, como destaca Pérez (2013), “alinear el comportamiento, darle significado a la acción y legitimar las mejores prácticas en las organizaciones” (p. 31). Se aprecia, pues, la existencia de tres dimensiones que han marcado pautas dentro del análisis de los valores, aunque no todos los investigadores le brindan el mismo peso dentro de sus trabajos. Estas son: cognitiva, afectiva, comportamental.

Es allí donde la prospectiva y la estrategia, sea cual sea, con la aplicación de este concepto, cobran importancia –por supuesto, aunadas al empleo eficiente de todos los demás recursos organizativos–. El propósito es precisamente alcanzar la mayor expresión de los resultados esperados en el tiempo y en cada una de las áreas o unidades administrativas u operacionales de la empresa.

Un proceso de planificación y ejecución bajo la impronta de la dirección por valores influye en el logro de un verdadero equilibrio, en lo que al progreso se refiere, y genera criterios de responsabilidad social dentro de la organización. Por ello, el hombre se ha visto históricamente abocado a planificar para poder alcanzar los objetivos, metas y expectativas que se haya trazado, y para solventar sus necesidades.

Estos aspectos han hecho fundamental encontrar en los valores un auténtico referente en pro de una sustancial mejora de los indicadores de las organizaciones siempre amparados en un buen funcionamiento a nivel comunitario, “brindando el máximo de aporte a la sociedad y al desarrollo pleno de los trabajadores” (Pérez, 2013, p. 41).

Se ha establecido el carácter determinante del valor dentro de la regulación de la conducta humana en el contexto laboral, ya que diversos autores coinciden en señalar este aspecto. También se reconoce que el término de valor se interrelaciona con otras categorías dentro de la dinámica comportamental, por lo que no se puede absolutizar su empleo. (p. 41)

Una planificación cimentada en la dirección por valores permite que las organizaciones puedan analizar y evaluar sus recursos humanos, financieros, económicos, tangibles o intangibles, entre otros –elementos indispensables para el desarrollo de cualquier actividad mercantil–; tomar en cuenta las metas, propósitos y objetivos establecidos, así como identificar las operaciones y estrategias a ejecutar, por supuesto, sin menguar su conexión estrecha con la realidad social, pues si esta cambia, así también los valores, especialmente su expresión y jerarquía. Por lo que, si la planificación permite controlar procesos y realizar diagnósticos, signados bajo la dirección por valores, también establecerá la misión y visión de la organización, y dirigirá, bajo la realidad social, los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas trazados.

La dirección por valores se consolida en un agresivo proceso de globalización de los mercados que ha creado la necesidad en las empresas de desarrollar mejoras continuas, apoyadas en los resultados operacionales y financieros, y de promover tanto la búsqueda como la aplicación de nuevas técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio, con el fin de identificar las estrategias a seguir, ejecutar en el tiempo e impactar en sus políticas de responsabilidad social.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación analítica, documental, bibliográfica y descriptiva se desarrolla cuando la finalidad de la investigación es recolectar información a partir de documentos escritos susceptibles de ser analizados (Chávez, 2007). El diseño de esta investigación es de tipo bibliográfico no experimental y transeccional, puesto que los datos se analizaron e interpretaron en un solo momento. La población es netamente documental. La técnica utilizada para el análisis e interpretación de los datos es la técnica cualitativa de análisis crítico, puesto que se tomaron estudios que recogen todo aquello que sea último y novedoso a través de libros, artículos científicos y consultas en línea.

En este sentido, la investigación documental puede definirse como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2012, p. 25). Como en toda investigación, el propósito de este diseño es aportar nuevos conocimientos.

Por otro lado, esta investigación es documental porque se orientó a recolectar información a partir de los documentos escritos susceptibles de ser analizados. Con este fin, realizó evaluaciones precisas para determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio. De igual manera, Bernal (2010) señala que esta se basa en un análisis de documentos científicos y objetivos para ser incluidos en la investigación. Tal actividad se constituye en un proceso sistemático que agrupa la búsqueda, selección, lectura, registro, organización, análisis e interpretación.

Como se indicó, el diseño de esta investigación es de tipo bibliográfico no experimental. Sabino (2002) refiere que, en esta modalidad, los datos e informaciones que se emplean proceden de documentos escritos. En este orden de ideas, por un lado, Palella y Martins (2006) exponen que se está en presencia de una investigación no experimental cuando esta se realiza sin manipular de manera deliberada la variable. Por el otro, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que se está en presencia de una investigación no experimental toda vez que esta se realice sin manipular deliberadamente las variables independientes. En esencia, lo que este tipo de investigación privilegia es la observación de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Dirección por valores

Cuando la dirección estratégica encuentra un mayor obstáculo para poder gestionar de manera eficiente los recursos con que cuenta para aportar a la sociedad resultados acordes con las crecientes demandas de estas, toma fuerza el concepto de administración por valores o dirección por valores. El término administración o dirección es empleado indistintamente a partir de la traducción del vocablo inglés *management*, en la década de 1990, y paralelamente fue asumido por los autores Blanchard y O'Connor (1997), y García y Dolan (1997).

Milton Rokeach, pionero de los estudios sistemáticos sobre este aspecto desde la psicología social y organizacional, ha mostrado su interés en la carencia de consenso respecto al valor como concepto científico. Por ello, ha planteado que “el concepto de valor, más que cualquier otro, debería ocupar un lugar central y común en las distintas ciencias sociales” (Rokeach, 1973, p. 3). Por su parte, Locke (1991) ha aportado al debate con su concepto de valores:

Los valores son aquello que la gente desea o considera benéfico para su bienestar, aunque la evidencia definitiva de los valores de una persona se manifiesta en sus acciones... el conocimiento conceptual y perceptivo debe ser adquirido a través de la experiencia y el pensamiento. (p. 291)

Según Chatman (1991), la selección y la socialización son herramientas para alinear o ajustar los valores de la persona-organización. En el proceso de socialización se procura que el individuo entienda los valores, habilidades, conductas esperadas y el conocimiento social que son esenciales para asumir una función organizacional y para participar como miembro de la organización.

Zazueta y Arciniega (2010) también han disertado sobre la dirección por valores. En su libro *Desarrollo de valores en el trabajo*, los autores compilaron las características que más inciden en el concepto de valor: son representaciones cognitivas de necesidades universales, de carácter abstracto; tienden a formar una estructura dinámica; se ordenan en forma jerárquica; expresan un objetivo motivacional y lo hacen a través de metas transituacionales; son producto de la socialización del sujeto; poseen estabilidad temporal; la mayoría de ellos se ubican a nivel inconsciente; son propios de los seres humanos; ocupan un

lugar central en el sistema cognitivo del sujeto; influyen sobre las percepciones y actitudes, y, en general, sobre toda la actividad humana; sirven de estándares de evaluación; son símbolos compartidos en un grupo social que determinan el comportamiento deseable.

De acuerdo con lo anteriormente planteado y al postulado teórico de Serna (2010), el punto de partida de la planificación es reconocer que existen fuerzas en el entorno, tanto interno como externo, que pueden afectar a la organización. Al considerar la dirección por valores en la organización, se deben tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar dichas condiciones de probable afectación.

Etapas de la dirección por valores

Según Gaete Quezada (2020), la dirección por valores dentro una organización tiene en cuenta tres grandes fases: la primera busca aclarar propósitos, valores y la misión de la organización, es decir, decidir y priorizar los valores impulsados en la estrategia organizacional por cada una de sus partes interesadas, así como revisar si la declaración de la misión refleja adecuadamente los valores organizacionales.

La segunda se relaciona con la efectiva comunicación de la misión y los valores organizacionales. En esencia, se trata de difundir la declaración de la misión y los valores organizacionales entre las partes interesadas al recopilar los aportes de todos los miembros de la organización para operacionalizar dichas declaraciones en las acciones cotidianas en cada puesto de trabajo. Gaete (2020) señala que este es un elemento clave que puede dinamizar el flujo comunicacional dentro de la organización.

La tercera parte tiene como función alinear las prácticas organizacionales con la misión y los valores. Su propósito es reducir las brechas entre la misión y los valores organizacionales respecto de las prácticas y conductas individuales, grupales y organizacionales, así como armonizar estas últimas con los propósitos, valores y misión.

Familias de valores

Las organizaciones no pueden obviar una serie de familias de valores dentro de su estructura de dirección por valores o DpV. El primer elemento dentro

de ella es el apartado ético-social, definido como el modo en el que la gente se comporta y relaciona en un entorno de carácter social o laboral. Este considera: honestidad, integridad, respeto, responsabilidad, transparencia o lealtad.

En el segundo, se encuentran los factores económicos que “aseguran la supervivencia organizacional en un entorno competitivo, guiando las actividades, procesos y resultados esperados, incluyendo: eficiencia, efectividad, calidad, excelencia, rentabilidad” (García y Dolan, 1997).

El eje de desarrollo emocional tiene en cuenta la motivación intrínseca de las personas, fomenta la iniciativa, innovación y compromiso organizacional, asociados con el optimismo, pasión, autocontrol, paciencia, libertad, felicidad, autonomía y apoyo. Por último, el eje espiritual busca ser capaz de alinear a los otros valores instrumentales, al relacionarse con aspectos tales como: respeto por los demás, demostrar un trato justo, expresar interés y preocupación, escuchar con atención, reconocer las contribuciones de los demás y participar en la práctica reflexiva.

Escenarios de la dirección por valores

Ponce *et al.* (2009) afirman que el cambio organizacional que se proponen los directivos depende del cambio de comportamiento de los miembros de la organización y, a su vez, este último depende de sus valores. A su juicio, todos los valores son necesarios, tanto los actuales como los deseados. Además, consideran que, en la elaboración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos es necesario declarar valores que le otorguen significado y sentido a los elementos del plan estratégico, como factores movilizadores y motivadores de la conducta de las personas a modo de escenarios.

Estos escenarios, a juicio de los investigadores, deben responder a la pregunta: ¿dónde vamos a actuar? Al hacerlo, la organización es ubicada en el entorno. Otro de los escenarios es la identificación y reseña de los eventuales ambientes a los que se enfrentará en un futuro la organización y que ejercerán notable influencia sobre el comportamiento. “Es lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores clave, considerando los implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades” (Ponce *et al.*, 2009, p. 10).

Al tener claros los escenarios, se pueden planificar los objetivos estratégicos, definidos como declaraciones cualitativas o cuantitativas intencionadas de las aspiraciones de un individuo o grupos de individuos dentro de la organización. Ponce *et al.* (2009) los definen así:

Condicionan las actuaciones en la institución. Los objetivos tomados como fines argumentados, elaborados con objetividad, retadores, orientadores, activadores, necesarios y factibles, constituyen la categoría rectora de todo el proceso de dirección. En los objetivos se expresa una dialéctica entre los fines (valores deseados) y los medios (valores actuales), que al mismo tiempo influyen sobre el problema y lo resuelven a través del balance entre lo que es necesario hacer y los recursos disponibles actualmente o en tiempo real (recursos potenciales). (pp. 11-12)

Prospectiva y estrategia

Los conceptos de prospectiva y estrategia están, en la práctica, íntimamente ligados; cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan. Al respecto, Berger (citado por Godet *et al.*, 2007) expresa: “contemplando el futuro se transforma el presente” (p. 10). En otras palabras, esta frase quiere decir que la anticipación invita a la acción. En este sentido, es evidente, cabe reiterarlo, que la prospectiva también resulta estratégica precisamente por la intención que lleva y, por su parte, la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Por su parte, Baena (2015) plantea que los productos de la prospectiva (conjunto de imágenes del futuro) pretenden que, a través de ellos, los decisores seleccionen de manera más informada sus futuros objetivos, establezcan las estrategias, tácticas y planes que podrían permitir alcanzarlos, y, por supuesto, que actúen de acuerdo con ellos y evalúen los niveles de avance de los logros. Todo ello, en un proceso dinámico y sujeto a revisiones periódicas.

De igual manera, Baena (2015) manifiesta que la planeación y estrategia están más orientadas a la acción que a la reflexión, pues se proponen como instrumentos para lograr objetivos preestablecidos. Ya no se trata en ellas de conjeturar sobre los futuros ni de ampliar el campo de visión de los decisores, sino de proponer cómo se considera que podría alcanzarse uno de ellos, en particular, o cómo evitar que alguno de los imaginados se convierta en realidad. El maridaje

entre prospectiva, estrategia y planeación pretende completar el ciclo de búsqueda de un futuro mejor.

Al respecto, Godet, Durance y Prospektiker (2007) concluyen que, aun si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos, y que, antes bien, resulta favorable y conveniente separarlos: a) el tiempo de la anticipación, es decir, de la prospectiva de los cambios posibles y deseables; b) el tiempo de la preparación de la acción, es decir: la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Aunado a esto, para establecer un plan de actuación se precisa abrir tres columnas: una para la reactividad, otra para la preactividad y, finalmente, otra para la proactividad. Ninguna de ellas debería quedar ni demasiado llena ni demasiado vacía. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto; por su parte, en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos fundamentalmente por medio de la innovación.

De acuerdo a lo anterior, para una organización la prospectiva no es un acto filantrópico, sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico. De otro lado, también será necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se espera que se produzcan en el entorno futuro de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de comparar las teorías existentes, se establecieron las siguientes consideraciones finales: la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Por esta razón, prospectiva y estrategia son generalmente indisolubles. Tal constatación hace necesaria la eficiente ejecución de una planificación estratégica que permita el establecimiento de fundamentos para la fijación de objetivos, la consideración y el desarrollo de planes. Una planeación bien ejecutada influye en el logro de un verdadero equilibrio en lo que al progreso se refiere. Por ello, el hombre se ha visto en la necesidad de planificar; solo de este modo le es posible cubrir sus objetivos, metas y expectativas trazadas, y lograr solventar sus necesidades, dado que cada uno de los aspectos sociales presenta una diversidad de funciones que ameritan ser planificados.

Sin embargo, las estrategias no son instrumentos para la acción, pues el cambio organizacional que en muchas ocasiones se proponen los directivos depende de la modificación de comportamiento de los miembros de la organización y, a su vez, esta última de sus valores. Así, la aplicación de los valores en las organizaciones está relacionada con el hecho de que estos elementos son, en sí, la razón de ser del hombre: el valor moral es el que mayor influencia tiene sobre la construcción de la personalidad de un individuo que, bajo la signatura de la responsabilidad, interactuará en la sociedad. Además, tal responsabilidad se pondrá en evidencia en la estructuración misma de la organización.

Como guías conductuales de los individuos y base de la autoestima, los valores le permiten al hombre tomar decisiones responsables, honestas y en atención a una escala de valores de los principios y reglas de conducta ética. Su importancia radica en que el valor se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, lo que, a su vez, define el carácter fundamental y definitivo de toda organización, pues crea un sentido de identidad del personal con la institución.

Con estos elementos, la estrategia se dirige a la acción concreta: saber hacia dónde vamos. Y con ella se podrá determinar, primero, el futuro deseado creativamente y libre de restricciones. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros factibles para seleccionar, entre ellos, el más satisfactorio. A lo largo de todo el procedimiento, la dirección por valores funge como el puente entre la visión y la acción, pues traslada a sus valores la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar).

Para finalizar, sea cual sea, la dirección por valores constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para mostrar las acciones presentes con miras a los futuros posibles y deseables. Para prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Por tanto, se ve reflejada en este horizonte la necesidad de ejecutar estrategias rápidas pero precisas, y consistentes con la realidad; es allí donde la planificación, organización, dirección y control de las empresas cobra importancia. La relación entre dirección por valores, prospectiva, estrategia, responsabilidad social y planeación cierra entonces el ciclo de búsqueda de un futuro mejor.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Baena, G. (2015). *Planificación prospectiva estratégica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-485.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Universal.
- Gaete, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), 1-14. Recuperado de <https://bit.ly/31O6ZDf>
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Godet, M., Durance, P. e Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia (Prospektiker). (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Cuaderno n.º 20*. San Sebastián: Lipsor
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Locke, E. (1991). The Motivation Sequences, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50, 288-299.

- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pérez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 61, 30-42.
- Ponce, Y., Pardo, A., Rojas, C., Arocha, C. y Ramos, I. (2009). Herramientas útiles para la dirección estratégica por valores. *Revista Información Científica*, 63(3), 1-16. Recuperado de <https://bit.ly/2QBHdfk>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: The Free Press.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A. y Strickland III, A. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zazueta, H. y Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. Ciudad de México: Trillas.

Seis estudios sociales desde la
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
(RSE)

Profesores investigadores de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) concibieron seis artículos terminados de investigación en los que examinan el papel y desempeño de las empresas formales de Santa Marta (Magdalena, Colombia) en su ejercicio de RSE, y que se encuentran compilados en este libro. Aspectos relacionados con el posacuerdo, la pedagogía y educación, el medio ambiente, la competitividad, la dirección por valores, la planificación estratégica y la asociatividad empresarial son examinados a la luz del estudio de ejercicios prácticos que son cuidadosamente fundamentados y analizados a través de la aplicación de metodologías y técnicas estadísticas que permiten evidenciar qué tan cercana es la interacción entre las acciones y operaciones de las empresas de la ciudad con la sociedad.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN



COORDINACIÓN DE
PUBLICACIONES



DIRECCIÓN NACIONAL
DE INVESTIGACIÓN
Y EXTENSIÓN