

ILLUSTRO

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CONTABLE, FINANZAS Y GESTIÓN



AREQUIPA 2018

ILLUSTRO

Revista de Investigación Contable, Finanzas y Gestión

Director:

Edgard Fredy Leiva Flores. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Editor Asistente:

Geraldine Farfán Caballero. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Comité Editorial:

Sandra Gómez de Salinas. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Jorge Angulo Paulet. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Jorge Benavides Shialer. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Comité de Revisores:

Mauricio Burgos Navarrete. Universidad Autónoma de Chile, Temuco, Chile.

Fernanda Gálvez Sabogal. Universidad de Cundinamarca, Fusugasugá, Colombia.

Alba Robles Gonzales. Universidad Santo Tomás, Tunja, Colombia.

Christian Farfán Caballero. Universidad Juan Pablo II, San José, Costa Rica.

Oscar Díaz Becerra. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Luis Castro Supacuca. Instituto de Capacitación Empresarial San Felipe SAC, Arequipa, Perú.

Julio Lizárraga Zegarra. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Juan Aguilar Alvarado. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Hortencia Hinojoza Pérez. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Traducción:

Dennis Barrios Aranibar

Diagramación:

José Luis Vizcarra Ojeda

Carátula:

Omar Suri



© Universidad Católica San Pablo

Urb. Campiña Paisajista s/n Quinta Vivanco, Cercado, Arequipa – Perú.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-05536

ISSN 2311 – 4126

Impreso en Joshua V&E S.A.C.

Calle San José 311 Of. 314, Cercado, Arequipa – Perú.

Las opiniones vertidas por los autores de los artículos no constituyen orientaciones oficiales de la Universidad Católica San Pablo y son enteramente responsabilidad de ellos.

SUMARIO

ARTÍCULOS

APORTES TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD Y LA CADENA DE VALOR EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	5
--	---

Yezelia Cáceres Cabana, María Castillo Ureta y Gabriela Carpio Anconeira

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN, CONTROLES GERENCIALES Y DE RENDIMIENTO DE EMPRESAS MYPES.....	19
---	----

Felipe André Della Giustina, Edicreia Andrade dos Santos, Rogério João Lunkes, Fabricia Silva da Rosa y Guilherme Bertamoni

ESTUDIO DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS Y AMBIENTALES DE LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DE ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y DEMOLICIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES, AREQUIPA – 2016.	39
---	----

Anatolia Hortencia Hinojosa Pérez y Pedro Anderson Meza Muñoz

INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES

UN ENSAYO DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA Y ANTROPOLÓGICA A PARTIR DEL MODELO DE PÉREZ LÓPEZ	53
---	----

Gonzalo Flores-Castro Lingán

RESEÑA

ÉTICA DE LAS FINANZAS	83
-----------------------------	----

Gerardo Madariaga Miranda

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES	87
--------------------------------------	----

APORTES TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS
DE LA COMPETITIVIDAD Y LA CADENA DE VALOR
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

THEORETICAL CONTRIBUTIONS TO THE ANALYSIS OF
COMPETITIVENESS AND THE VALUE CHAIN IN
THE MICRO AND SMALL ENTERPRISES.

Mg. Yezelia Cáceres Cabana

Docente

Universidad Católica San Pablo / Arequipa - Perú

Escuela de Administración de Negocios

ycaceres@ucsp.edu.pe

MBA. María Castillo Ureta

Docente principal

Universidad Católica San Pablo / Arequipa - Perú

Escuela de Administración de Negocios

mcastillo@ucsp.edu.pe

Lic. Gabriela Carpio Anconeira

Universidad Católica San Pablo / Arequipa - Perú

Escuela de Administración de Negocios

gabriela.carpio@ucsp.edu.pe

Resumen

El presente artículo presenta una revisión de los aportes teóricos que explican los elementos estratégicos generadores de competitividad y de valor en las micros y pequeñas empresas las mismas que son fuente de empleo y constituyen un elemento de soporte económico para la mayoría de peruanos. Se discuten enfoques sobre la competitividad empresarial, sus determinantes y metodologías de análisis.

Palabras clave: competitividad, cadena de valor, MIPYMES.

Abstract

The present article presents a review of the theoretical contributions to explain the strategic elements that generate value and competitiveness of the micro and small business that are a source of employment and constitute an element of economic support for the majority of Peruvians. Approaches on business competitiveness, its determinants and analysis methodologies.

Keywords: competitiveness, value chain, MIPYMES.

1. *Introducción*

La economía peruana ha venido experimentando un crecimiento sostenido durante los últimos años y las MIPYMES sin duda han jugado un rol importante en este suceso ya que como menciona Okpara y Wynn (citado en Avolio et al., 2011) «son los pequeños negocios considerados la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo».

Lázaro (2010) define a las MYPES como:

Aquellas unidades económicas, constituidas por una o más personas naturales o jurídicas, que poseen intereses comunes, con el propósito de desarrollar actividades de extracción, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, enmarcadas bajo cualquier forma de gestión empresarial o societaria, desarrollándose dentro de un escenario jurídico especial.

La legislación peruana en la Ley N° 28015, denominada “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”, artículo 2, define a la MYPE como:

La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

La principal característica que diferencia la microempresa de la pequeña empresa es el valor de sus ventas, ya que el primer estrato empresarial es aquel que tiene ventas de hasta 150 UIT y el segundo, aquel que tiene ventas de más de 150 UIT y hasta 1700 UIT como consta en la Ley N°30056.

En el Perú las MIPYMES constituyen el 99.4% del total de empresas de las cuales el 94.9% representa a la microempresa y el 4.5% a la pequeña empresa. Ambas, a su vez, aportan al PBI el 42.1% de su producción y emplean alrededor del 59% de la PEA ocupada (PRODUCE, 2015). Para el año 2016 generaron el 88% del empleo en el sector privado (PRODUCE, 2016).

No obstante, estas empresas tienen serios problemas para permanecer y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo, tenemos así que el 60% de ellas muere a

los dos primeros años de fundada. La motivación y el carácter emprendedor, características que generalmente poseen los empresarios, no son suficientes para tener una empresa sostenible en el tiempo, sino que será necesario analizar el uso y gestión de otros recursos y capacidades que son determinantes en la competitividad de las mismas (COFIDE, 2014).

Investigaciones como las de Estrada, et al., 2009 señalan que «las pequeñas y medianas empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico»; por otro lado Flores y González (2008) mencionan que la competitividad está relacionada con los mercados, la tecnología, los sistemas administrativos, la calidad y los recursos humanos. Así mismo, Cabrera A. et al, (2011) concluyen que para hablar de competitividad empresarial es importante analizar factores como la innovación, el capital intelectual, la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y desarrollo, la asociatividad (cooperación entre empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional y el servicio. A su vez, está la metodología del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), en el que se considera que para el análisis de la competitividad empresarial se debe tener en cuenta la planeación estratégica, la producción y compras, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la contabilidad y finanzas, los recursos humanos, la gestión ambiental y los sistemas de información.

Así también, tenemos el modelo de competitividad sistémica, propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), en donde se modela el desempeño competitivo de las empresas a nivel meta, macro, meso y micro, considerando el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta de cuatro dimensiones.

El desconocimiento de los factores por parte de los diferentes actores económicos y la falta de potencialización de los mismos son aspectos determinantes que inciden en la competitividad de las MIPYMES, y que pueden llevarlos a salir del mercado mucho antes de lo previsto, o en el mejor de los casos, los lleva a tener que subsistir, lo que ocasionará mayor desempleo, informalidad y una menor contribución al PBI del país.

Sobre las fronteras entre las micro y pequeñas empresas, según Herrera (2011), los criterios que se utilizan para analizarlas son de dos tipos: cuantitativos y cualitativos. En el primero de los casos se toman en cuenta aspectos como: número de trabajadores, capitalización, activo neto y bruto, inversión de capital, comprendida la inversión en maquinaria y equipo, valor agregado, ingreso bruto y neto, ingreso procedente de las exportaciones, además de sueldos y salarios pagados. En el segundo caso se toman en cuenta: un tipo de gestión personalizado; la capacidad técnica, y la integridad moral del propietario y su familia.

2. *Competitividad*

El concepto de competitividad ha evolucionado a partir de la teoría de la ventaja comparativa, que implica tener los mejores

recursos hacia las ventajas competitivas y capacidad para producir bienes y servicios.

Porter (1990) y Krugman (1994) señalan que las que compiten son las naciones, no las empresas; por lo que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que lo conforman; conformándose estas como la base de la competitividad.

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es un concepto que presenta un sinnúmero de definiciones, por lo que no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. La competitividad puede ser estudiada desde diferentes enfoques y disciplinas, en parte porque su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Kao (2009) sugiere que los países deben tener esta capacidad de crear bienestar en un entorno en el que las empresas puedan competir, de manera que el nivel de prosperidad se pueda mejorar y retroalimentar con los resultados del proceso, comparado con los de otras naciones de desarrollo económico similar.

La President's Commission on Industrial Competitiveness, en su estudio de los años 1980, señala que la competitividad debe ser entendida como "el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos». (Citado por Cabrera, et al., 2011)

Michael Porter, (citado por Mora, 2013) reconoce que la competitividad reside en la

ventaja competitiva y esto significa que se crea, ya que es necesario gestionar las distintas capacidades, a las que se tenga alcance, para entregar productos y/o servicios que los clientes valoren.

Abdel y Romo (2004) refieren que la competitividad es la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad, y que se refleje en niveles de vida más elevados para la población. Esto incorpora factores macro, meso y micro-económicos en un contexto de integración en la economía global.

Por su parte, Estrada et al., 2009 mencionan que la competitividad «es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo».

El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos, aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento, según World Economic Forum (citado por Saavedra, 2012).

Por lo mencionado podemos afirmar en concordancia con Flores (2008) que la competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. No obstante,

se observa que si algo tiene en común es que es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales (citado por Saavedra, 2013).

3. *Competitividad Empresarial*

Saavedra (2013) menciona entre las principales definiciones a Rubio y Aragón (2006) quienes dicen que esta es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.

Lall et al. (citado por Saavedra, 2012) explican que las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

Solleiro y Castañón (2005) postulan que:

La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Para Abdel y Romo (2004) el concepto de competitividad deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

Otra definición que no ha sido mencionada es la de Mathews (2010) en un informe para el Ministerio de la Producción, donde señala que:

A nivel institucional - empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

La teoría de los recursos y capacidades se centra en conocer en mayor medida los factores internos de las micro y pequeñas empresas. Este campo ha sido investigado por diversos autores que han desarrollado propuestas metodológicas para evidenciar de manera cuantitativa y cualitativa el nivel de recursos y capacidades con los que cuentan estas empresas del sector productivo manufacturero. Se tiene así el cuestionario elaborado y aplicado por investigadores de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires en la investigación titulada "Una Propuesta Metodológica para la Determinación de Capacidades Estratégicas en PYMES industriales" (Saavedra, 2014). Siguiendo esta línea, Carpio (2017) utiliza

esta metodología para el análisis del sector manufacturero metalmecánico en Arequipa - Perú, concluyendo que las capacidades estratégicas de la MYPES se centran en las operaciones y el servicio post venta.

A nivel latinoamericano y para las MIPYMES, se cuenta con herramientas propias para la región, siendo la más utilizada, en diferentes investigaciones, la propuesta del BID con el Mapa de Competitividad y la propuesta por la CEPAL con el modelo de competitividad sistémica, entre otros.

El Mapa de Competitividad, desarrollado por el BID, ve a la empresa como un sistema integrado por áreas que al conectarse entre sí mejoran el desempeño de esta. Las áreas son: planeación estratégica, producción y operaciones, (cadena de valor), aseguramiento de la calidad, comercialización, (merchandising), contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información; incluyendo así aspectos internos, que al encontrarse bajo el control de la empresa, pueden ser indicadores de su competitividad.

El modelo de competitividad sistémica, propuesto por la CEPAL, plantea que la competitividad debe ser entendida como un sistema conformado por cuatro niveles que se relacionan entre sí y que modelan el desempeño competitivo a nivel meta, macro, meso y micro, considerando el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta (Cabrera et al., 2011).

El modelo de competitividad sistémica, propuesto por la CEPAL (2001), plantea

que la competitividad debe ser entendida como un sistema conformado por cuatro niveles que se relacionan entre sí y que modelan el desempeño competitivo a nivel meta, macro, meso y micro, considerando el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta (Cabrera et al., 2011).

El nivel meta se ocupa de los factores sociales, culturales y las estrategias de gobierno para el fomento de las empresas. Por lo que tiene como premisa la integración social, en otras palabras, la formación de estructuras en la sociedad que eleven la capacidad de los diversos grupos de actores con el objetivo de articular sus intereses y satisfacer, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y aquellos que plantea el mercado (Cabrera et al., 2011).

El nivel macro se sustenta en la estabilización del contexto macroeconómico, entre las que podemos encontrar la política fiscal, comercial, monetaria, cambiaria, presupuestaria y de competencia, que posibilitarán la asignación eficaz de recursos, asimismo exigirán eficacia de las empresas (Saavedra et. al., 2013).

El nivel meso es el nivel más significativo para la empresa ya que en este se ubican las instituciones y políticas que definen su entorno empresarial. En otras palabras se refiere a la formación e integración de estructuras en función de políticas de apoyo específico ya que en este espacio se encuentra el Estado, las empresas privadas y las instituciones intermedias articulándose y generando ventajas competitivas tanto organizativas como empresariales (Saavedra et. al., 2013; Cabrera et al., 2011).

Y en el nivel micro, la competitividad se encuentra en los esfuerzos que la empresa realiza para elevar este indicador. La forma en cómo gestione los factores internos la misma será determinante para la creación de ventajas competitivas. Estos factores puede ser: la capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas, interacción en redes tecnológicas, logística empresarial e interacción de proveedores, productores y usuarios (Cabrera et al., 2011).

En ese sentido, estos enfoques sostienen que la creación de ventajas competitivas es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad. También vincula elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación, a la sociología industrial y gestión económica desarrollada por la ciencia política (Esser et al., 1994; Meyer-Stamer, 1996, citado en Saavedra y Milla, 2012).

A nivel académico, estas propuestas han sido ampliamente utilizadas en diversas investigaciones para analizar los factores que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Así, para el caso de México, Saavedra (2012) sugiere utilizar criterios tanto internos como externos; para los primeros utiliza el Mapa de Competitividad del BID y para los segundos, el enfoque de competitividad sistémica de la CEPAL. En base a diversos estudios concluye que la mayoría de estas empresas, en un porcentaje del 80% son de baja competitividad, esto en “La competitividad en el nivel micro de la PYME en el Estado de Queretaro, 2012”; por otro lado, que la competitividad

de una empresa está relacionada con el tamaño (micro o pequeña) y con el sector económico (comercio, servicio o industria), en “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México 2013”; y finalmente, que las carencias internas de la PYME, en este estudio el sistema de información, contribuirían a una competitividad global baja, en “La competitividad sistémica de la PYME del Distrito Federal, México 2015”.

En Colombia, Mora (2013), con el objetivo de identificar las áreas de competitividad que presentan falencias en las MIPYMES, pertenecientes a los sectores comercial y servicios, utilizó la clasificación dada por el Mapa de Competitividad del BID y en base a diversos estudios concluye que, los sectores analizados cuentan con un alto nivel de competitividad, mostrando un buen desempeño en las ocho dimensiones que componen el instrumento.

El Ministerio de la Producción para la Agenda de la Competitividad 2014-2018 (2014), explica que:

La competitividad de las empresas está determinada fundamentalmente por la productividad, la cual depende de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos. En ese sentido, la competitividad empresarial se manifiesta como producto de las capacidades tanto técnico-productivas como de gestión para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Por su parte, Ávalos (2008) refiere que la competitividad es «la capacidad que tiene una organización para operar y crecer

rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos».

A medida que van pasando los años, el mundo se vuelve más globalizado, la demanda del mercado y entorno se va modificando y con ello la competitividad es cada vez más dinámica. A partir de esto la competencia es un proceso en constante cambio en el que las empresas buscan, continuamente, satisfacer a sus clientes, de forma que superen a sus rivales y tengan una mayor participación en el mercado. La conducta competitiva está basada en la acción competitiva de las empresas, que a su vez se define como un movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciado por una empresa para mejorar su posición (Usero y Fernández, 2005).

Se puede así postular como competitividad empresarial a «la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan» (Observatorio de competitividad y clusters, 2018).

La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. La ventaja competitiva es aquella que cuenta con un valor agregado, el cual es apreciado y permite el crecimiento de la organización. En ese sentido podríamos decir que para lograrla es necesaria gestionar ciertas actividades (D'Alessio, 2013). Además, la ventaja competitiva es impulsada

por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (Kogut, 1985). Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor para la empresa de manera que esta le permita competir en un sector industrial (Porter, 1987).

4. *Cadena de valor y Teoría de los recursos y capacidades*

De forma complementaria, se han ido desarrollando otras herramientas para identificar elementos de competitividad; tenemos así la teoría de la cadena de valor, desarrollada por Michael Porter (1987), quien la define como:

Un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto, para entender el comportamiento de los costes, así como de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; así pues la cadena de valor está conformada por actividades mediante las cuales se crea valor para los clientes.

Por otro lado, la cadena de valor y la forma en que desarrollan las actividades individuales manifiestan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades, es así que la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen.

Los elementos de la cadena de valor de Porter se dividen en dos grandes grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo, estas últimas respaldan a las primeras (Porter, 2013).

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, lo que involucra actividades divididas en cinco categorías genéricas. Cada una puede dividirse en sub capacidades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación, (Quintero y Sánchez, 2006 y Porter, 1987).

De acuerdo a Porter (1987), son actividades primarias:

- *Logística de entrada o interna:* actividades que se implementan para la correcta recepción, almacenamiento y distribución de los insumos que se adquieren para elaborar los productos y/o servicios.
- *Operaciones:* actividad que involucra el desarrollo del producto como tal, se inicia con la recepción de los insumos para luego pasar a la planificación, en el que se detalla cómo se llevará a cabo todo el proceso de fabricación y mantenimiento de los equipos con los que se trabaje.
- *Logística de salida o externa:* se inicia cuando el área de producción libera el producto y este es ingresado en inventario como producto terminado, para luego ser distribuido al cliente.
- *Marketing y ventas:* comprende actividades que implica conocer el mercado al que se orienta, desarrollar estrategias para relacionarse con el cliente y la implementación de herramientas de promoción.
- *Servicios de post venta:* estas actividades pretenden reforzar el valor de un producto; asimismo, nos permite conocer la satisfacción del cliente.

Y son actividades de apoyo a la creación de valor:

- *Infraestructura de la empresa:* abarca actividades de la administración general como la dirección, la planificación, financiación, relación con los inversionistas, contabilidad.
- *Administración del capital humano:* incluye actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y crear el sistema de remuneración al personal.
- *Desarrollo tecnológico:* Incluye actividades relacionadas con la innovación del producto y/o los procesos utilizados para su fabricación. Se refiere a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de la accesibilidad y su capacidad financiera.
- *Adquisición o compras:* Son las actividades para adquirir los insumos y materias primas necesarios para fabricar los productos de la empresa. Así como también, otros suministros y activos fijos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Respecto al tema, esta teoría no solo se ha utilizado para encontrar puntos críticos en la empresa y proponer una posible solución, sino también se ha aplicado a las cadenas productivas y de comercialización;

dando origen al concepto de *Cadena de Valor Agregado* que se define como la generación de un bien o de un servicio desde la materia prima, pasando por las fases de transformación hasta el producto final (Observatorio de competitividad y clusters, 2018).

De manera complementaria, a la gestión estratégica de la cadena de valor, está el enfoque de la *Teoría de los recursos y capacidades* de Barney (1991 y 2011) que busca analizar en el interior de las empresas para poder explicar por qué algunas son competitivas y otras no, teniendo las mismas posibilidades ya que comparten el mismo mercado y tienen acceso a los mismos inputs y a idéntica tecnología (Fuentes, 2007). Hitt y Hoskisson (1999) la conceptualizan como «un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado».

La premisa principal de esta teoría es que hay dos supuestos fundamentales, uno la *heterogeneidad* de las empresas con relación a la dotación de recursos que poseen y el otro referido a la *persistencia en la heterogeneidad* de las dotaciones de recursos dada su movilidad imperfecta, Barney (1991); siendo esto consecuencia de las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de los que dispone cada empresa, que constituyen, por tanto, la fuente de obtención de mayores rentas (Fuentes, 2007).

El concepto de recurso (Camisón, 2012; Estrada et al., 2008 y Saavedra et al., 2013) se refiere a todos los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en:

- *Tangibles*, como físicos, financieros, humanos y organizacionales.

- *Intangibles explícitos*, como conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros.

- *Intangibles implícitos de carácter tácito*, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en *know-how* o capital humano.

Por otro lado, el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector, explicando una proporción significativa de la variabilidad en los resultados empresariales.

Los recursos que tienen importancia estratégica, son aquellos que tienen como características ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles, que puedan ser apropiables por la empresa y que sean sostenibles en el tiempo, lo que a su vez permitirá que exploten las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno (Barney, 1991).

Estos recursos por sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, ya que depende de la habilidad con que se utilicen y gestionen. Es así que las capacidades permiten el despliegue coordinado de recursos transformándolos en productos con valor agregado favoreciendo a aspectos como la productividad, la calidad, la eficiencia, entre otros (Estrada et al., 2008 y Saavedra et al., 2013).

La teoría de los recursos y capacidades de las empresas, considera que los recursos internos de carácter intangible son una

fuerza de ventaja competitiva tan o más importante que los factores que se derivan de la estructura del sector o de los factores del entorno genérico.

Por otro lado, es importante mencionar que las capacidades descansan sobre los recursos, ya que las primeras contribuyen en aumentar el stock de las segundas. Por lo que, cuando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades es que se están generando ventajas competitivas (Estrada et al., 2008).

Además de generar ventajas competitivas estas capacidades, basadas en el conocimiento favorecen a las empresas que tienen intenciones de internacionalizarse (Gnizy et al., 2014).

En este sentido resultan interesantes las aplicaciones de esta teoría a pequeñas y medianas empresas, donde el conocimiento y la edad de las entidades pueden ser influyentes para explicar su emprendimiento y crecimiento, así como su éxito (Anderson y Eshima, 2013).

Conclusiones

1. En base a lo investigado se puede afirmar que, no obstante la variedad y profundidad de las diferentes definiciones de competitividad hay una constante en ellas y es que no se puede hablar de crecimiento, tanto de un país como de una empresa, sin referirnos a la competitividad.
2. Para el análisis de la competitividad empresarial en las MIPYMES es útil considerar la teoría de la cadena de

valor, ya que esta evidencia los puntos críticos generadores de valor y las fuentes de ventajas competitivas; es importante considerar también, la teoría de los recursos y capacidades, ya que esta resalta la importancia del conocimiento y utilización de los recursos y las capacidades para la gestión estratégica.

3. Si bien el presente trabajo se centra en dos conceptos fundamentales para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las MIPYMES: *competitividad* y *cadena de valor*, no hay que dejar de lado la importancia de otros aspectos cualitativos como son el comportamiento organizacional, la gestión del talento y los aportes multidisciplinarios de las ciencias exactas en el éxito de las empresas.

Referencias

- (2015). *Anuario Estadístico Industrial Mipyme y Comercio Interno*.
- (2016). *Anuario Estadístico Industrial Mipyme y Comercio Interno*.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Revista Strategia de CENTRUM de la PUCP*.
- CDI. (2015). Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- CEPAL. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas del Itsmo Centroamericano*.

- COFIDE. (2014). *Memoria Anual*.
- Cohen, M. (2012). *La situación de las PYMES en América Latina*. Obtenido de <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/peal.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia - Segunda Edición*. México DF: Pearson Educación .
- Economía, I. P. (2015). *Índice de Competitividad Regional*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>
- Economía, I. P. (2016). *Índice de Competitividad Regional*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>
- Fernández, R., & Bautista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: Editorial McGraw Hill.
- Forum, W. E. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Obtenido de http://www.pemudah.gov.my/documents/10124/178798/Global_Competitiveness_Report_2015_2016.pdf
- Herrera, B. (s.f.). *Análisis Estructural de las MIPES y PYMES*. *Revista Quipukamayoc de la Facultad de Ciencias Contables Volumen 18 No 35 pp 69-89 (2011)*. Lima : UNMSM - Perú.
- Mathews, J. (2010). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Ministerio de la Producción.
- Montoya, A., Montoya, I. , & Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de la Pyme en Colombia: elementos actuales y reto*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180315651012>
- Mora, E. (2013). *Tesis de Maestría: Nivel de competitividad de las MIPYMES de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégico*. Bogotá - Colombia.
- Moyano, J., Puig, F. , & Bruque, S. (2008). *Los determinantes de la competitividad en las cooperativas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412302011>
- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>
- Producción, M. d. (2015). *Las MIPYMES en cifras, 2014*. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>
- Producción, M. d. (5 de julio de 2018). *Las MIPYMES en cifras, 2016*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/758-las-mipyme-en-cifras-2016>
- ProInversion. (s.f.). *Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú (2013). Ley N° 30056*. Obtenido de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/o/o/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056.pdf
- Rohvein, C., Paravie, D., Urrutia, S., Roark, G., & Nunes, D. (2013). *Metodología de Evaluación*

- del Nivel de Competitividad de las Pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Federal, México. *Revista FAEDPYME International Review Vol 2 No 4, 38-52*.
- Saavedra, M. (2012). Una Propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Revista Pensamiento y Gestión No 33*.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: Dechallenges for Mexico's insertion in the global context. *Revista Technovation, 1059-1070*.
- Saavedra, M., & Milla, S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la PYME en el Estado de Queretaro. *Revista En - Contexto No 7, 176 - 203*.
- Unidas-Cepal, N. (2001). *Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*.
- Saavedra, M., Aguilar, M., & Sanchez, B. (2015). La competitividad sistémica de la PYME del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review No 4*.
- Usero, M., & Fernandez, Z. . (20 de setiembre de 2018). *Diferencias en la conducta competitiva de pioneros y seguidores. Análisis en el sector de la telefonía móvil en Europa. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de Empresa, 2015. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120419001>>ISSN*
- Saavedra, M., Milla, S. , & Sanchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito

Recibido:30/04/2018
Aceptado:13/06/2018

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN, CONTROLES GERENCIALES Y DE RENDIMIENTO DE EMPRESAS MYPES

MANAGEMENT CHARACTERISTICS, MANAGERIAL AND BUSINESS PERFORMANCE CONTROLS

*Felipe André Della Giustina**

Graduado de Ciencias Contables

lpeufsc2017@hotmail.com

*Edicreia Andrade dos Santos**

Doutranda en Contabilidad

edicreiaandrade@yahoo.com.br

*Rogério João Lunkes**

Graduado de Ciencias Contable

Profesor y doctor en Contabilidad

rogerio.lunkes@ufsc.br

*Fabricia Silva da Rosa**

Profesor y doctor en Contabilidad

fabriciasrosa@hotmail.com

*Guilherme Bertamoni**

Graduado de Ciencias Contables

gui.bertamoni@gmail.com

*Docentes de la Universidad Federal de Santa Catarina

Resumen

En este estudio se evidencia la importancia del uso de los controles gerenciales como herramientas de gestión contable-financiera de modo que permitan orientar a los empresarios de las micro y pequeñas empresas a mantenerse en el mercado de forma competitiva. El estudio tiene como objetivo verificar las características de gestión, controles gerenciales y de desempeño de las empresas MyPES del rubro alimenticio. Se realizó una investigación por encuestas con los gestores, en 31 empresas del rubro alimenticio, como bares y restaurantes de la ciudad de Florianópolis, Santa Catarina. En el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva. Los resultados evidenciaron que la mayoría de las empresas utilizan los controles gerenciales como herramientas de gestión y control del rendimiento,

para que puedan colocar en práctica sus acciones, buscando alcanzar sus objetivos. El uso de los controles gerenciales en todas las esferas de la empresa contribuye al buen desempeño de la organización; sin embargo, el estudio reveló también, que algunas empresas aún necesitan ayuda en relación al uso de los controles gerenciales para dar un norte a sus acciones y alinear sus objetivos.

Palabras Clave: Control gerencial, rendimiento, alimentación, MyPES.

Abstract

This study shows the importance of the use of management controls as an accounting and financial management tool to guide entrepreneurs in micro and small companies to remain competitive in the market. The study aims to verify the management characteristics, management and performance controls of food business SMEs. A survey was conducted with managers in 31 food companies, such as bars and restaurants in the City of Florianópolis, Santa Catarina (Brazil). Data were analyzed using descriptive statistics. The results showed that most companies use management controls as tools of management and performance control, so that they can put their actions into practice, aiming at reaching the objectives. The use of management controls in all spheres of the company contributes to the good performance of the organization, however, the study also revealed that some companies still need help regarding the use of management controls to guide their actions and thus align their objectives.

Keywords: Management control, Performance, Food, SMEs.

Resumo

Neste estudo é evidenciada a importância do uso dos controles gerenciais como ferramenta de gestão contábil-financeira para orientar os empresários de micro e pequenas empresas a se manterem no mercado de forma competitiva. O estudo tem como objetivo verificar as características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com gestores, em 31 empresas do ramo alimentício, como bares e restaurantes da Cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Na análise dos dados utilizou-se estatística descritiva. Os resultados evidenciaram que a maioria das empresas utilizam os controles gerenciais como ferramentas de gestão e controle de desempenho, para que possam colocar em prática suas ações, visando o alcance dos objetivos. A utilização dos controles gerenciais em todas as esferas da empresa contribui para o bom desempenho da organização, porém, o estudo revelou, também que algumas empresas ainda precisam de auxílio com relação ao uso dos controles gerenciais para nortear suas ações e alinhar assim seus objetivos.

Palavras-chave: Controle gerencial, Desempenho, Alimentício, MPES.

Introducción

Desde el inicio de la civilización, la contabilidad ha estado presente, mostrándose vital desde las primeras manifestaciones humanas y en el instante en que el hombre necesitó administrar sus posesiones. Según Villa (2012), la sociedad tiene necesidad de ayuda para obtener los datos que busca, «dado que su diversidad y cantidad dificultan la separación de lo que es útil de lo que es superficial para el objetivo que desea alcanzar». La autora en su estudio afirma que el empresario necesita de orientación para saber cuáles son datos útiles para su empresa y cuáles pueden ser irrelevantes para la toma de decisiones y consecución de objetivos.

Oliveira, et al., 2016 indican que: «El proceso de globalización y los avances tecnológicos a lo largo de los siglos, hizo que la humanidad se adapte a nuevas necesidades». Con esa necesidad, el mercado exigió que se haga más de la mejor manera, en menor tiempo y con mayor precisión acarreado así algunas modificaciones relevantes en el mercado interno nacional y a partir del siglo XXI, con el extraordinario salto tecnológico de la era de la informática, la utilización de las computadoras aumentó aún más la competencia entre los mercados. Esos controles traídos al contexto actual, les dan a las micro y pequeñas empresas herramientas vitales para su continuidad.

Defaveri y Baldissera (2016) argumentan que la tecnología debe ser siempre aliada al proceso de gestión y que puede, también, volverse algo incómodo para los gestores de las MyPES. La contabilidad gerencial aparece como una herramienta para atender

esa necesidad de organización, ayudando a las empresas a enfrentar los percances del proceso de gestión.

Con el crecimiento de los mercados, globalización y tecnología, se abrieron nuevas oportunidades para las MyPES a nivel nacional. Esa apertura del mercado propició y fortaleció a las micro y pequeñas empresas; según SEBRAE (2014), en ese año las MyPES fueron las principales generadoras de riqueza en el sector comercial de Brasil, ya que respondieron por el 53.4% de PBI de este sector. Es así que aun teniendo esa enorme participación del mercado nacional las micro y pequeñas empresas terminan cerrando sus puertas incluso antes de alcanzar el tercer año de funcionamiento.

De acuerdo con el informe del SEBRAE (2016), fueron divulgadas las tasas de mortalidad de empresas de Brasil con un máximo de dos años de existencia y constituidas a partir de 2010, esa tasa era de 5%. El mismo informe apunta que muchas razones justifican estos resultados, pero la principal causa es la falta de conocimiento sobre el mercado y el funcionamiento del negocio.

Esa falta de conocimiento del propio negocio, así como buscar la información necesaria para conocer el mercado se vuelve de suma importancia para el empresario que está iniciando su emprendimiento. No buscar esa información hace con que la empresa sufra las consecuencias de una administración que desconoce procedimientos administrativos que garanticen su existencia en el mercado. En este trabajo, se evidencia la forma como la contabilidad gerencial y sus herramientas pueden, junto a los sistemas de información, controles gerenciales y de desempeño de

las empresas MyPES del rubro alimenticio, ayudar específicamente al empresario del sector del comercio minorista de alimentos, a tener mayor control y conocimiento de su actividad y la repercusión que proviene de una administración gerencial consciente de las informaciones encontradas.

Las empresas que actúan en el sector de comercio minorista de alimentos, encuadradas como micro y pequeñas empresas como restaurantes, bares y similares, pueden mejorar su desempeño alcanzando mejores resultados y performance económica al utilizar controles gerenciales y de desempeño, consiguiendo sus objetivos como organización y evidenciando resultados que promuevan su existencia, crecimiento y continuidad. En este contexto, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características de gestión, controles gerenciales y de desempeño de las empresas MyPES del rubro alimenticio? Y tomando como pauta esta interrogante, se tiene como alcance investigar las características de gestión, controles gerenciales y de desempeño de las empresas MyPEs del rubro alimenticio, y verificar su importancia para la continuidad de la entidad. Este estudio busca contribuir al uso de los controles gerenciales en MyPEs y su aplicación como herramienta de ayuda para la toma de decisiones repercutiendo en resultados financieros positivos.

Metodología

La metodología significa el camino, el trayecto, que en general puede ser reiniciado, cuando sea necesario (Menezes & Silva, 2005). En este aspecto, la metodología desarrolla los procedimientos a ser usados en la construcción de la investigación. Esta investigación descriptiva fue realizada a partir de la investigación *survey*, levantamiento, con aplicación de cuestionarios enviados por e-mail para los gestores de las empresas en los meses de abril y mayo de 2017. Los gestores de diversos establecimientos fueron identificados por medio de una consulta al Sindicato de Hoteles, Restaurantes, Bares y similares de Florianópolis. A partir de esta selección, fue definida una población de 3563 empresas enmarcadas como Micro y Pequeñas empresas que actúan en el rubro de comercio minorista de alimentos, como bares y restaurantes. En total, 31 empresas respondieron al cuestionario. Así, la muestra incluyó empresas seleccionadas por accesibilidad. El instrumento de investigación consistió en un cuestionario dirigido a los gestores de las empresas medidos por la escala de Likert de 5 puntos. Las variables e informaciones fueron estructuradas conforme se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1
Elaboración del cuestionario

VARIABLES EXPLICATIVAS	VARIABLES EXPLICATIVAS (INDICADORES)	REFERENCIA
Planificación (Plan de negocios)	Desarrollo del plan de negocios	Feuser (2016)
	Desarrollo del plan de acción	
	Uso del plan de negocios	
Controles Financieros	Conocimiento del flujo de caja	Feuser (2016)
	Uso del flujo de caja	
	Uso de ingresos devengados	
Factores de Marketing	Investigación de mercados	Feuser (2016)
	Contacto con proveedores	
	Análisis del entorno	
Control de Personal	Control de acciones	Feuser (2016)
	Reclutamiento y selección	
	Entrenamiento	

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

En el cuestionario se verificó, en principio, la planificación que fue realizada para concretar el emprendimiento, la forma en que la información fue buscada por el empresario para fundamentar sus acciones. En la segunda variable, se verificó el conocimiento y uso del control financiero para ayudar al flujo de caja. En la tercera y cuarta variable, respectivamente, se verificó el contacto con los proveedores, la verificación del mercado, y el control del entrenamiento de funcionarios y colaboradores.

1. Análisis y Discusión de los resultados

1.1 Perfil de los encuestados

En la primera parte de la investigación, se buscó conocer los datos demográficos relacionados al género, año de nacimiento, año en que la empresa inició o fue adquirida, localización del establecimiento, cantidad de funcionarios al inicio y actualidad, además del nivel de educación de los gestores de esos establecimientos.

Tabla 2
Perfil de los encuestados

Género		Año de Nacimiento	Frecuencia	
Femenino	3,23%	1930 a 1940	1	
		1941 a 1950	1	
Masculino	96,77%	1951 a 1960	1	
		1961 a 1970	11	
		1971 a 1980	12	
		1981 a 1990	3	
		1991 a 2000	2	

Año de Inicio de la Empresa	Frecuencia	Cantidad de Funcionarios		
		Al inicio de la empresa	Actualmente en la empresa	
1983 a 1992	3	1 a 5	10 a 14	25,80%
1993 a 2002	18	6 a 10	15 a 19	35,48%
2003 a 2012	9	Yo y familia	20 a 24	9,68%
2013 en adelante	1	Familiares	25 a 29	9,68%
			30 a 34	9,68%
			35 a 39	9,68%

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Se observa en la tabla 2, que la mayoría de los encuestados son de género masculino representados por el 96.77%. La edad de los gestores está entre 36 y 45 años (nacidos entre 1971 y 1980) en 12 de los encuestados. Esto muestra que los gestores pueden estar asumiendo los negocios de la familia. Se nota que esta característica termina por ayudar a la familia que ejerce la gestión, pues los jóvenes terminan especializándose

más al participar de cursos y estudios universitarios. Defaveri y Baldissera (2016) en su estudio, apuntan que entre las MyPEs es común el control familiar, recayendo en la figura del gestor principal, la acción de control; los demás que también están encima de los funcionarios hacen parte de la familia del gestor, lo que puede explicar que las empresas investigadas posean más de un socio.

La cantidad de funcionarios también es un dato importante levantado en este estudio. Esta comparación, evidencia la evolución del cuadro de funcionarios y confirma que, para que una empresa crezca, necesita de más colaboradores con metas y acciones alineadas a la organización.

Al inicio de su actuación, las empresas poseían principalmente de 1 a 5 funcionarios como se puede verificar con el 54.84% de los encuestados. Se observa que el 35.48% de las organizaciones poseen entre 15 y 19 funcionarios; 25.80%, entre 10 y 14, y las demás suman el 9.68%. La justificación

para el aumento de funcionarios puede ser atribuida al uso correcto de los controles gerenciales que permiten una buena gestión y acompañamiento de las acciones de toda la organización, reflejando así un resultado económico mayor que al mismo tiempo permite la contratación de más funcionarios.

Este trabajo también muestra el nivel de instrucción de los gestores. Ese dato puede influenciar en la toma de decisiones, haciendo que la información que ya es conocida puede hacer la diferencia en los negocios. Conforme se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3
Nivel de Educación completa y área de la carrera superior/técnica

Estudios completos		Área de formación – especialización	
Primaria	3.23%	No tiene	64.52%
Secundaria	61.29%	Administración	12.90%
Superior	32.26%	Derecho	9.68%
Post - graduación	3.23%	Contabilidad	3.23%
		Finanzas	3.23%
		Corporativas	3.23%
		Ingeniería	3.23%

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

La secundaria representa el mayor porcentaje con 61.29% de los gestores teniendo tal formación. Con 32.26% los estudios superiores poseen la segunda mayor cantidad de gestores encuestados que pueden tener profesionales que ya terminaron la graduación. El 3.23% culminó la primaria y la pos-graduación con el mismo porcentaje, se puede verificar que apenas una pequeña parte de los gestores que terminar sus estudios superiores, buscan un

pos-grado con el objetivo de mejorar su conocimiento.

Se observa que el 64.52% de los gestores no tienen estudios superiores o técnicos en alguna actividad; 12.90% son provenientes de cursos de administración; seguidos de 9.68% con estudios en Derecho (como segunda mayor formación), y los demás suman el 3.23% y corresponden a Economía, Contabilidad, Finanzas,

Corporativas e Ingeniería. La búsqueda por el espíritu emprendedor puede ser el factor que lleva a los gestores a buscar un mercado alternativo para colocar en práctica parte de aquello que aprendieron en sus cursos superiores.

alineamiento de los funcionarios en cuanto a sus objetivos, en relación a los de la organización, y qué ocurre con el desempeño de la organización cuando estos controles son aplicados, pudiendo reflejarse ello en el resultado económico.

1.2 Análisis en cuanto a los aspectos de control

Las organizaciones utilizan los controles gerenciales para definir sus estrategias de negocio, su planificación, el control financiero de la organización, el acompañamiento del mercado por medio del marketing, el

El primer levantamiento trata sobre la estrategia del negocio, se buscó conocer los objetivos de la organización, cómo los gestores iniciaron la busca de informaciones para la apertura o adquisición de sus negocios, cuáles fueron los objetivos y medios de acción para alcanzarlos. Conforme se muestra en la tabla 4.

Tabla 4
Estrategia del negocio

	Sí	No
¿Los objetivos de su empresa están claros y definidos?	83,87 %	16,13 %
¿Existen procedimientos precisos para alcanzar los objetivos estratégicos y para encontrar soluciones para los problemas estratégicos?	35,48 %	64,52 %

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Para el 83,87% de los encuestados, los objetivos son claros y definidos, en oposición al 16,13% que creen que no tienen un objetivo claro y definido de su emprendimiento. Este resultado evidencia que los gestores se preocupan inicialmente con sus organizaciones, teniendo como objetivo un posicionamiento económico y social ideal para su planificación y que automáticamente tienen un retorno financiero esperado para su planificación de vida profesional y personal. Para el 35,48%

de los encuestados, sus organizaciones poseen tal control de acompañamiento y solución de problemas que actúa de forma precisa; sin embargo, para el 64,52%, los controles no son precisos, o están ausentes. Se puede observar que la mayoría de los empresarios y los gestores poseen objetivos definidos claramente para su organización; sin embargo, no tienen controles ni procedimientos estratégicos para que la organización encuentre soluciones para los problemas y alcance sus objetivos.

Este mismo resultado es percibido en el estudio de Defaveri y Baldissera (2016), donde aunque existen controles definidos, existen dificultades que impiden el buen funcionamiento de la organización con el uso de controles precisos. En el estudio de Lima e Imoniana (2008), se listan las herramientas de planificación, controles gerenciales como controles de presupuesto, stock, ventas y costos. Estos,

al mismo tiempo, permiten al gestor realizar evaluaciones sobre la evolución de su empresa, permitiendo que puedan tomarse acciones para alcanzar el objetivo. En lo referente a la planificación, los resultados evidenciaron el nivel de búsqueda de conocimiento sobre el emprendimiento y cuál es la forma más utilizada para buscar información. Los resultados son presentados en la tabla 5.

Tabla 5
Proceso de planificación

	Nunca	Raramente	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
¿Usted buscó información o compartió experiencias con familiares o amigos que trabajan en el mismo rubro?	9,68%	25,81%	38,70%	25,81%	0%	18,71%	0,15
En relación al nivel de asociación, ¿usted participó o participa de acciones en conjunto con otras empresas (compras, cooperativas, asociaciones empresariales y redes sectoriales) del mismo rubro?	22,58%	25,81%	38,71%	12,90%	0%	16,13%	0,14
¿Con qué frecuencia usted utilizo o utiliza servicios especializados, como Sebrae, Universidades, Consultorías, etc.?	9,68%	16,12%	32,27%	25,81%	16,12%	21,50%	0,09

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Cuando se les preguntó en relación a la búsqueda de información de hechos que sucedieron a miembros de la familia o amigos que trabajan en el mismo rubro, 9.68% de los encuestados afirmaron que no fue necesario hacerla, o nunca fue realizada. Para el 25.81% sucedieron raramente. El resultado puede estar en concordancia con el estudio de Dos Santos et al., 2016, en donde, para la mayoría de los encuestados, el empresario toma sus decisiones basado en su propio conocimiento y experiencia, lo que descarta la búsqueda de fuentes externas como familiar, amigos o personas relacionadas que trabajan en el mismo rubro de actividad.

Para la segunda pregunta, cerca del 12.90% de los encuestados respondieron que buscan con mayor frecuencia participar en conjunto con otras empresas, cooperativas, asociaciones o similares. Para el 22.58% de los gestores consultados esa búsqueda no ocurrió hasta el momento, o no fue necesaria.

La información descrita anteriormente, complementa directamente la tercera

pregunta en donde se verifica la frecuencia de los encuestados en buscar y participar de servicios especializados como SEBRAE, universidades, consultorías y otras formas de obtener información sobre el rubro del negocio, donde el 32.27% de los encuestados dijeron buscar algunas veces estas entidades especializadas para realizar consultas. También, con 25.81% las empresas casi siempre buscan por medio de servicios especializados como los ofrecidos por SEBRAE, obtener herramientas y formas de gestión que permitan controlar mejor su empresa, cuando la cuestión es la planificación.

El tercer levantamiento apuntado en este estudio es sobre el control financiero. Con él, la organización identifica sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, se puede planear la caja para los mejores días de compras y pago de cuentas. Se identifica las transacciones ocurridas tanto en las entradas de los recursos como en las salidas para compras de materiales y mercadería. Conforme se puede evidenciar en la tabla 6.

Tabla 6
Control financiero

	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
¿Usted acostumbra hacer un plan de acción para alcanzar las metas de la empresa?	0%	0%	22,58%	48,39%	29,03%	27,10%	0,21
¿Usted utiliza esta planificación para acompañar y controlar las acciones y tomar decisiones?	0%	6,45%	16,13%	54,84%	22,58%	26,24%	0,21
En relación al control financiero, ¿usted conoce con detalle las entradas y salidas de caja que ocurrirán en el mes?	0%	0%	12,90%	48,39%	38,71%	28,38%	0,22
¿Usted utiliza el flujo de caja para controlar las entradas y salidas de caja de su empresa?	0%	3,23%	38,71%	35,48%	22,58%	25,16%	0,18

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Se observa que el 48.39% de los gestores casi siempre buscan hacer planes de acción para alcanzar las metas de la empresa. Para el 29.03% de los gestores, este plan de acción es realizado siempre por el propio gestor, o sea, no depende de un tercero designado o subordinado al empresario.

La segunda pregunta aduce, para el control financiero que 54.84% de los gestores de las empresas casi siempre usan la planificación para acompañar y controlar las decisiones, 22.58% siempre usan la planificación, 16.13% lo hacen algunas veces y 6.45% raramente.

En relación a las salidas de caja con conocimiento de los gestores, la tercera pregunta buscó verificar cómo dentro de la muestra los gestores conocen las entradas y salidas de caja de sus empresas. Con 48.39% de los encuestados teniendo conocimiento sobre casi todas las salidas de caja, en segundo lugar, aparece un 38.71% con total seguridad sobre el flujo de caja. Ese control puede ser adaptado conforme la necesidad del gestor, evidenciando detalles sobre las salidas y entradas de su flujo de caja.

El cuarto levantamiento realizado en este trabajo es relacionado a los factores de marketing. En él se identifica si la búsqueda de información del mercado servirá para que los clientes disfruten de los productos de esa empresa, cómo los gestores actuaron para buscar esa información. Este procedimiento busca prever qué acciones puede hacer la diferencia en el mercado, conforme a la tabla 7.

Tabla 7
Factores de marketing

	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
Antes de abrir la empresa, ¿usted investigo el mercado de acción y el perfil de los clientes?	0%	0%	25,81%	58,06%	16,13%	26,02%	0,24
Para abrir la empresa, ¿usted identifico o hizo contacto con sus principales proveedores?	0%	0%	9,68%	61,29%	29,03%	27,96%	0,26
Antes de comenzar la empresa, ¿usted identifico y analizó a sus principales competidores precios, atención, competitividad, etc.?	0%	0%	25,81%	45,16%	29,03%	26,88%	0,20

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Se nota que el 59.06% de los investigados casi siempre intervinieron el mercado de acción y el perfil del cliente. Esto es importante pues no vale la pena instalar un establecimiento con productos sofisticados en locales en los cuales el público no tiene poder de compra. Seguido por un 25.81% que investigaron algunas veces el mercado y el perfil de sus clientes, 16.13% tuvieron cuidado e investigaron en todos los aspectos el mercado y el perfil del cliente.

La segunda pregunta identifica que el 61.29% de las empresas casi siempre identificaron y contactaron a sus principales proveedores incluso antes de abrir la empresa; 29.03% lo hicieron asiduamente, es decir, siempre. El mayor porcentaje puede estar vinculado a empresas como restaurantes comunes en donde no existe un producto exclusivo de un solo proveedor, lo que permite la comparación de precios entre los principales productos de un establecimiento del rubro alimenticio.

La tercera pregunta permitió observar se las empresas analizan a sus competidores, práctica de precios, atención, competitividad del mercado. Con 45.16% casi siempre las empresas lo hacen; 29.03% siempre; 25.81% algunas veces. Estos porcentajes puede tener influencia en el tipo de establecimiento alimenticio que está siendo planeado, como una franquicia, en que todo es establecido con anterioridad durante la propuesta, incluso hasta el local del establecimiento que muchas veces no es elegido por el propietario del negocio.

El quinto levantamiento identifica a los encuestados en cuando a las formas de buscar colaboradores para la organización, si estos ya tienen experiencia en el mercado, se tienen metas alineadas con la organización y si reciben entrenamiento para tener atención personalizada y volcada a los objetivos de la organización. Conforme se muestra en la tabla 8, sobre el control del personal.

Tabla 8
Control de personal

	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
En relación a los colaboradores, ¿usted controla y verifica si las acciones de sus funcionarios están alineadas con las metas de la empresa?	0%	0%	29,03%	45,16%	25,81%	26,45%	0,20
¿Usted intenta reclutar y seleccionar los funcionarios antes de contratarlos?	0%	3,23%	29,03%	48,39%	19,35%	25,59%	0,20
¿Usted entrena a sus funcionarios?	0%	0%	6,45%	32,26%	61,29%	30,32%	0,27

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Se observa que el 45.16% casi siempre posee control sobre las acciones de sus subordinados, 29.03% lo hacen algunas veces y el 25.81% siempre acompaña y controla sus funcionarios para tener seguridad de que están de acuerdo con los objetivos de la organización.

De esto se desprende que el 48.39% de los encuestados casi siempre usa el reclutamiento como forma de ganar colaboradores alineados a su negocio; 29.03% lo hace algunas veces, el 19.35% siempre lo hace y

el 3.23% raramente lo hace directamente. Existen empresas de base de datos en las que el trabajador puede colocar su *currículum vitae* a disposición de las empresas para una pre-selección, siendo esta una forma más fácil de filtrar trabajadores que están siendo necesitados por la empresa, lo que directamente no puede ser considerado como reclutamiento. Además, 61.29% siempre entrena a sus colaboradores, seguido de un 32.26% que lo hacen casi siempre y luego de un 6.45% que lo hacen algunas veces.

El desempeño de las organizaciones fue el sexto levantamiento evaluado en este trabajo. En esta parte se preguntó a los gestores en relación al desempeño que la empresa tiene a lo largo de su existencia. Los resultados en conjunto que todas las acciones de las preguntas anteriores pueden generar para la empresa, toda la preparación para el conocimiento del mercado, sobre la forma de actuar, planificación, conocimiento

financiero sobre las ventas y entradas de la empresa, como el flujo de caja, toda la preparación del personal y entrenamiento de los mismos generan resultados como el crecimiento de la organización, aumento de ventas y consecuentemente aumento del lucro, teniendo como consecuencia, el aumento del prestigio social de la empresa en la sociedad en que se ha establecido. Los resultados son presentados en la tabla 9.

Tabla 9
Resultados sobre el desempeño

	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
¿Usted percibe que las ventas de su empresa tuvieron un crecimiento desde el inicio?	0%	3,23%	9,68%	64,52%	22,58%	27,10%	0,26
¿Usted percibe que el lucro de su empresa tuvo un crecimiento desde el inicio?	0%	0%	22,58%	64,52%	12,90%	26,02%	0,27
¿Usted percibe que el número de funcionarios de su empresa tuvo un crecimiento desde el inicio?	0%	0%	22,58%	61,29%	16,13%	26,24%	0,25
¿Usted percibe que la imagen y el prestigio social de su empresa tuvo un crecimiento desde el inicio?	0%	0%	6,45%	74,19%	19,35%	27,52%	0,31

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

Se observa que el 64.52% respondió que casi siempre percibe el aumento en las ventas del establecimiento; 22.58% siempre percibe aumento en las ventas, seguidos por un 9.68% de establecimientos que algunas

veces percibe que el volumen de ventas sube y el 3.23% que raramente percibe que su volumen de ventas aumenta. Se verifica que la tabla está de acuerdo con el estudio de Feuser(2016) en relación a que cuando

se aplican como herramientas de gestión, los controles gerenciales promueven que la empresa aumente su productividad, capacidad de atención, aumento de contratación de funcionarios y directamente el aumento de facturación y lucro. La autora afirma, además, que el capital humano es extremadamente importante y determinante en la consecución de buenos resultados.

Para aproximadamente el 61% de los encuestados, hubo un aumento significativo de

colaboradores, para el 22.58%, algunas veces y para el 16.13% ese aumento es percibido como de mayor intensidad. El séptimo levantamiento verifica la cuestión del control en las organizaciones. El uso de controles permite al gestor atribuir ajustes que pueden ser esenciales para alcanzar resultados diferenciados en el mercado. Los controles tienen por objetivo también mostrar si los resultados que antes fueron planeados están siendo obtenidos. La tabla 10 presenta los resultados encontrados.

Tabla 10
Resultados sobre el control

	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Promedio	Desviación Estándar
En su percepción como propietario o gestor de esa empresa, ¿siente falta (o ve importancia) en la implementación de que tipos de controles?	0%	3,23%	22,58%	51,61%	22,58%	26,24%	0,19

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación (2017).

En la percepción de los encuestados, 51.61% casi siempre sienten la falta u observan la importancia de utilizar controles gerenciales en sus establecimientos. Ya las empresas que siempre o algunas veces perciben la importancia de los controles están igualadas y apenas un 3.23% de los encuestados raramente sienten la falta u observan la importancia de los controles en sus emprendimientos.

Los resultados presentados en las tablas anteriores muestran que la mayoría de empresas siente necesidad de la existencia de controles gerenciales y que para obtener los

resultados que planearon anteriormente son necesarias acciones no solo de los gestores, sino de todo su equipo de funcionarios y colaboradores. Externamente, los proveedores y demás contactos de la organización también influyen en la planificación al consultar un especialista en planificación, sea financiero o personal.

Así, como en el estudio de Defaveri y Baldissera (2016), por los resultados que se obtuvo con el estudio, se evidencia que los gestores de las empresas buscan verificar la planificación de la organización y las metas previamente trazadas para obtener

y controlar los resultados que están siendo obtenidos.

2. *Consideraciones finales*

El estudio tuvo como objetivo verificar las características de gestión, controles gerenciales y de desempeño de las empresas MyPEs del rubro alimenticio, y verificar la continuidad de esos establecimientos. Los resultados evidenciaron que el perfil promedio de las empresas consiste en un emprendimiento que posee objetivos claros y definidos, y que está apto para utilizar procedimiento que pueden trabajar a favor de sus objetivos.

Se verifica que la mayoría de los gestores buscan informaciones en fuentes próximas como familiares o amigos que trabajan en el mismo rubro o actividad, que buscan orientarse por medio de servicios especializados y consultorías direccionadas a su emprendimiento, y que también se comunican con otras empresas del rubro por medio de eventos organizados por órganos que los representan, formalizando convenios que les traen mayores beneficios corroborando resultados positivos. Los resultados de este estudio convergen con el estudio de Feuser (2016) en el cual fue verificado que para que la organización tenga resultados positivos, es necesaria la implantación de controles gerenciales e interpretar de manera correcta los resultados obtenidos siendo estos comparados con lo planificado.

Los resultados refuerzan que la mayoría de los gestores acostumbran realizar un plan de acción para sus empresas a fin de verificar el alcance de metas y acompañar la evolución por medio de controles que pueden, a

medida de lo posible, evidenciar las entradas y salidas de caja para que la planificación no tenga “huecos”, o sea, que puedan causar problemas de flujo de caja o pagos que no estaban planificados anteriormente.

Se verifica que el control de personal es visto por los gestores como una herramienta que puede alinear los objetivos de la organización con sus funcionarios, lo que permite una comunicación más clara y objetiva dentro de la empresa. La necesidad de entrenamiento y reclutamiento de profesionales que van a atender las necesidades del público objetivo de establecimiento con el objetivo de mostrar al mercado el diferencial de la empresa.

Finalmente, la aplicación de los controles gerenciales en las MyPEs, evidenció un aumento en la recaudación y lucro. Hubo también un aumento de contratación, permitiendo de esta manera expandir la atención a un número mayor de clientes. La cantidad de funcionarios se mostró mucho mayor que al inicio de las empresas, lo que significa que estas organizaciones consiguen administrar sus colaboradores y alcanzar los objetivos que fueron planificados anteriormente.

Se concluye que los controles gerenciales ayudan de manera positiva al gestor en la administración de su negocio. Se nota lo mismo aplicando controles gerenciales, las empresas aun desean tener intervenciones que supuestamente puedan contribuir aún más en sus procesos, dejándolos con mayor comprensión de los procedimientos en todos los niveles de la organización.

De esta forma, las empresas estudiadas usan controles gerenciales para controlar sus

objetivos y acciones, buscando la mejora de sus procesos que los llevan a alcanzar sus objetivos, donde los controles son de total importancia para la toma de decisiones en todos los aspectos de la organización, desde el inicio de la empresa, en su fase inicial de planificación, en cuanto a mantenimiento y administración del negocio para perpetuarse en la actividad económica, generando así una contribución económica y social para la ciudad de Florianópolis — Santa Catarina (Brasil). Este trabajo también incentiva la investigación de trabajos futuros, con el objetivo de acompañar la evolución de las micro y pequeñas empresas, que, en su conjunto, fortalecen la economía del país, así como ampliar la muestra a otras regiones para poder realizar un estudio comparativo.

Referencias

- Anthony, R.N.; & Govindarajan, V. (2001). "Sistemas de controle gerencial". São Paulo: Atlas.
- Antonik, L. R. (2004). Administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. *Revista FAE Business*, 8, 35-39.
- Beuren, I. M. (2010). "Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática". São Paulo: Atlas.
- Boaventura, W. R. (2003). "A Contabilidade Gerencial e a micro e pequena empresa: estudo de um sistema de registros e informações". Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Unifecap, São Paulo, Brasil.
- Brasil (2006). "Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte". *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Brasil (2016). "Lei Complementar 10.406, de 10 de janeiro de 2002". Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 05/04/2016.
- Campos, B. R.; & Gáudio, A. (2015). A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. "*Revista da Micro e Pequena Empresa*", 8(3), 66-78.
- Cooper, D. R.; & Schindler, P. S. (2003). "Métodos de pesquisa em administração". Porto Alegre: Bookman.
- Defaveri, I. R.; & Baldissera, J. F. (2016). "A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPes". X Congresso Anpcont, Ribeirão Preto. São Paulo.
- Dos Santos, V., Dorow, D. R.; Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. "*Revista Ambiente Contábil*", 8(1), 164.
- Feuser, H.O.L. (2016). Desempenho de micro e pequenas empresas: a relação entre o controle gerencial e as características do empreendedor. Dissertação de

- Mestrado (Contabilidade) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Figueiredo, A.; & Caggiano, P. C. (2004). "Controladoria. Teoria e Prática". São Paulo: Atlas.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). "As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001". IBGE, Brasil.
- Leone, N.M.C.P.G. (1999). "As especificidades das pequenas e médias empresas". *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 91-94.
- Lima, A. N.; & Imoniana, J. O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. "*Revista da Micro e Pequena Empresa*", 2(3), 28-48.
- Pinheiro, M. (1996). "Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte". São Paulo. Tese (Doutorado). Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Marion, J. C. (2009). "Contabilidade Empresarial". São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A.; & Theóphilo, C. R. (2007). "Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas". São Paulo: Atlas.
- Menezes, E. M.; Silva, E. L. (2001). "Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação". Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC.
- Oliveira, A. G., Müller, A. N. & Nakamura, W. T. (2000). A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. "*Revista FAE*", 3(3), 1-12.
- Padoveze, C. L. (2012). "Contabilidade Gerencial". Curitiba: IESDE Brasil.
- Padoveze, C. L. (2010). "Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil". São Paulo: Atlas.
- Prodanov, C. C.; & Freitas, E. C. (2009). "Metodologia do trabalho científico". Novo Hamburgo: Feevale.
- Richardson, R. J. (1999). "Pesquisa social: métodos e técnicas". São Paulo: Atlas.
- Ruengdet, K.; & Wongsurawat, W. (2010). Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. "*Journal of Agricultural Education and Extension*", 16(4), 385-397.
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf . Acesso em: 25/03/2017.

- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-em-presas-geram-27-do-pib-do-brasil,adofc70646467410VgnVCM-2000003c74010aRCRD> . Acesso em 23/03/2017.
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011). Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf . Acesso em 27/03/2017.
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>>
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> . Acesso em 27/03/2017.
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em 27/03/2017.
- Silva, D.; & Postiglione, E. M. (2016). “Uso Efetivo de Controles Internos em uma Microempresa de Santa Maria: Fundamento Para o Crescimento e a Manutenção do Negócio”. 1º Congresso de Contabilidade da UFRGS. Universidade Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Villa, P. (2012). —O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin”. Dissertação de Mestrado. UFPR, Curitiba, Brasil.

Recibido:05/07/2018
 Aceptado:24/09/2018

ESTUDIO DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS Y
AMBIENTALES DE LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS
DE ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y DEMOLICIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES,
AREQUIPA – 2016.

STUDY OF THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL
ASPECTS OF THE SOLID WASTE MANAGEMENT OF
CONSTRUCTION AND DEMOLITION ACTIVITIES IN THE
MIRAFLORES MUNICIPALITY, AREQUIPA- 2016

Anatolia Hortencia Hinojosa Pérez

Universidad Católica San Pablo / Arequipa – Perú

Escuela de Administración de Negocios

hhinojosa@ucsp.edu.edu.pe

Pedro Anderson Meza Muñoz

Universidad Católica San Pablo / Arequipa – Perú

Escuela de Administración de Negocios

pedro.meza@ucsp.edu.pe

Resumen

El objetivo de esta investigación ha sido realizar un estudio de los aspectos económicos y ambientales de la gestión de residuos sólidos en las actividades de construcción y demolición en la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa – 2016. Este estudio nos permite proponer alternativas estratégicas bajo el enfoque del ciclo de vida, en base a experiencias a nivel nacional e internacional.

La metodología es de tipo mixta, es decir cuantitativa porque se analiza información estadística y cualitativa, de diseño no experimental, de tipo transversal y de nivel descriptivo. Nuestra población objetivo han sido los generadores y responsables de residuos de la construcción y demolición de la Municipalidad Distrital de Miraflores. Se emplearon

técnicas de observación, documental y entrevista semiestructurada a expertos en el tema y autoridades relacionadas con la gestión de residuos sólidos de la mencionada comuna.

Los resultados obtenidos, en base al diagnóstico situacional, permitirán contar con la conceptualización de residuos sólidos y sus tipos, fuentes generadoras, así como quiénes son los responsables. Asimismo, se determinará los aspectos económicos y los efectos ambientales de la mala gestión de residuos y en base a estos resultados identificar alternativas estratégicas de gestión que se replique en todas las municipalidades de la región Arequipa.

Palabras clave: Ciclo de vida, habitabilidad, impacto ambiental, residuos sólidos, reutilización.

Abstract

The objective of this research is to conduct a study of the economic and environmental aspects of Solid Waste Management to identify strategic alternatives to reduce and reuse solid waste from Construction and Demolition activities in the Miraflores Municipality, Arequipa, 2016. This study allows us to propose these strategic alternatives, under the life cycle approach, based on national and international experiences.

The methodology is a mixed one, that is to say, quantitative because it analyzes statistical information and qualitative, of non-experimental design, of transversal type and descriptive level. Our target population are the generators and responsible for waste from the construction and demolition of the district municipality of Miraflores, Arequipa, Peru. Techniques of observation, documentary and semistructured interview will be used to experts in the subject and authorities related to the solid waste management of the Municipality.

The obtained results will be that, based on the situational diagnosis, there will be the conceptualization and types of solid waste, generating sources, as well as those who are responsible. Likewise, the economic aspects and environmental effects of poor waste management should be determined and based on these results, identify strategic management alternatives to be replicated in all the municipalities of the Arequipa Region, Peru.

Keywords: Environmental impact, habitability, life cycle, solid wastes, reuse.

Introducción

1. Planteamiento del Problema

La gestión de los residuos de construcción y demolición, en menores y mayores volúmenes, en el distrito de Miraflores - Arequipa son generados por trabajos realizados en viviendas, estos son administrados directamente por los propietarios del inmueble, quienes los depositan en la vía pública, esquinas e intersecciones de calles, áreas verdes y lechos de torrentera; los mismos que eventualmente son recogidos por la municipalidad con el propósito de mantener el ornato del distrito, no realizándose una disposición final adecuada de estos. Los que más generan residuos sólidos son las construcciones privadas y en la mayoría de los casos por evitar costos de selección, transporte; contratan transportistas informales que depositan los residuos generalmente en torrenteras, ocasionando serios problemas como: contaminación del suelo y alteración del paisaje. Esta situación, también, representa una pérdida de recursos potenciales, debido a que el desecho de residuos provenientes de las obras, que poseen un determinado valor, obliga a explotar recursos naturales que resaltan el efecto negativo que tiene la actividad constructora.

2. Antecedentes

En el Perú, la oficina de Medio Ambiente del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, (2014), publicó el Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal, para cumplir con la meta 39. La Municipalidad Distrital de Miraflores presentó el informe donde se plantea reutilizar escombros de construcción

como agregados para nuevos materiales, sustituyendo de forma satisfactoria los agregados naturales con el propósito de transformar la industria de la construcción en una actividad sostenible.

Revisando antecedentes de investigación en otros países encontramos a Escandon (2011) "Diagnóstico técnico y económico del aprovechamiento de residuos de construcción y demolición en edificaciones en la ciudad de Bogotá". También hallamos a Jiménez y Gómez (2013) "Evaluación de la situación actual del manejo de residuos de construcción y demolición (RCD) en el municipio de Madrid Cundinamarca - Bogotá"; además, estudiamos a Arce y Tapia (2014) "Planteamiento de un manual para la gestión de los residuos de construcción y demolición en edificaciones urbanas". En estos trabajos, se indican los puntos para una correcta gestión; almacenamiento, transporte, control, entidades reguladoras y disposición final de RCD.

Por su parte Cantillo et al., (2016) "Estudio de los aspectos económicos y ambientales del manejo de los residuos de construcción generados en el Proyecto Senderos ubicado en el municipio de Tocancipá - Bogotá" pretende analizar de forma cuantitativa los aspectos económicos y cualitativos, de acumulación de escombros a medida que aumentan los procesos de construcción junto con el impacto ambiental.

Asimismo, se revisó el marco legal, encontrando que ya se cuenta con una normativa para la gestión de residuos sólidos como la Constitución Política del Perú que en su Art. 2 inciso 22 señala que "toda persona tiene derecho a gozar de un ambiente equilibrado y

adecuado al desarrollo de su vida”; el decreto legislativo Nro. 1278, en el capítulo 1, Art. 2. tiene como finalidad la prevención y la minimización de la generación de residuos sólidos en origen; además de la recuperación y valorización material y energética de los residuos. Otros sustentos legales son: el Decreto Supremo N° 057-2004-PCP, Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27314 - Ley General de los Residuos Sólidos; el Decreto Supremo N° 003-2013 Vivienda que aprueba el reglamento para la gestión y manejo de los residuos de las actividades de la construcción y demolición y Ordenanza Municipal N° 180- 2013- MDM que Aprueba la incorporación a la Escala o cuadro único de infracciones y sanciones de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

3. *Justificación*

Uno de los problemas de los centros urbanos es la generación de residuos en la construcción, demolición, rehabilitación y remodelación – RCD, hecho que empeora por la falta de gestión y control para la correcta disposición final de estos; además, del poco uso potencial de reincorporación en las cadenas productivas generando impactos un fuerte impacto socioambiental y económico, caso específico es el de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa - Perú. De acuerdo a la información estadística, se disponen ilegalmente más de 46.74 toneladas diarias de escombros, debido al desarrollo de infraestructura tanto pública como privada y la falta de control existente; a pesar de existir leyes y ordenanzas para la gestión de escombros de acuerdo al origen del mismo, solo un bajo porcentaje de RCD llega a sitios destinados para su disposición final y un alto porcentaje termina en botaderos no

autorizados, invadiendo el espacio público y privado del área urbana de la ciudad. Teniendo en cuenta el potencial de reciclaje y reutilización de estos materiales, es que realizamos este estudio de investigación, en base a experiencias tanto nacional como internacionalmente, con el propósito de identificar alternativas de solución estratégicas, de acuerdo con las directrices derivadas de la legislación nacional y distrital.

4. *Objetivos*

General:

- Estudiar los aspectos económicos y ambientales de la gestión de residuos sólidos, a fin de identificar alternativas estratégicas para reducir y reutilizar los residuos sólidos de actividades de construcción y demolición en la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa - 2016.

Específicos:

- Determinar qué son los residuos sólidos y las fuentes y volúmenes generadoras de residuos de actividades de la construcción y demolición del distrito de Miraflores.
- Analizar el ciclo de vida de los residuos e identificar quiénes son los responsables.
- Conocer los puntos de acumulación de residuos de actividades de construcción y demolición en el distrito de Miraflores – Arequipa.
- Determinar los costos que generan el transporte y disposición final de los

residuos de construcción del distrito de Miraflores.

- Identificar el impacto ambiental que genera los residuos de construcción en el área de influencia directa del distrito de Miraflores.
- Identificar alternativas estratégicas para reducir y reutilizar, desde el enfoque del ciclo de vida, los residuos sólidos provenientes de las actividades de construcción y demolición.

5. *Los residuos sólidos de actividades de la construcción y demolición*

Según la Ley N° 27314, Art. 14, los residuos sólidos son aquellas sustancias, productos o subproductos en estado sólido o semisólido de los que su generador dispone, o está obligado a disponer, en virtud de lo establecido en la normatividad nacional o de los riesgos que causan a la salud y el ambiente, para ser manejados a través de un sistema que incluya, según corresponda, las siguientes operaciones o procesos: Minimización de residuos, segregación en la fuente, reaprovechamiento, almacenamiento, recolección, comercialización, transporte, tratamiento,

transferencia y disposición final. Esta definición incluye a los residuos generados por eventos naturales. De lo anterior, podemos definir que los residuos sólidos, son elementos fundamentalmente inertes, que tienen su origen en las actividades relacionadas con la construcción de edificaciones, la infraestructura vial, el equipamiento en las actividades de demolición, la excavación, el movimiento de tierras, entre otros (Huiman, s.f).

En Perú, según el diario El Comercio (25/02/2016), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), señala que, el 70% de las municipalidades provinciales del país no realiza el tratamiento y reaprovechamiento de los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos). Además, indica que el 25% de las comunas que tratan la basura recogida lo hace de manera informal, mientras que solo el 5% cuenta con una planta de tratamiento bajo estándares certificados. En Arequipa, según la tabla de producción de residuos sólidos se ve que el distrito de Miraflores, cuenta con una población de 52325 habitantes, tiene una producción de 0,89 Kg. /hab./día, generando una producción estimada de residuos sólidos de 46.74 t/día.

Tabla 1
Producción de residuos sólidos (Arequipa - ciudad)

Distrito	Población	Producción per cápita Kg. /hab./ día	Generación estimada de residuos sólidos (t/d)
Cercado Arequipa	57212	1,12	63,80
Cerro Colorado	121427	0,77	93,80
Cayma	84818	0,68	57,70
Yanahuara	20665	0,80	16,50
Alto Selva Alegre	78261	0,89	69,80
Miraflores	52325	0,89	46,74
Mariano Melgar	54672	0,70	38,30
Paucarpata	130013	0,59	76,20
Characato	5851	0,22	1,30
Sabandía	3927	0,59	2,30
J. L. B. y Rivero	77583	1,16	90,00
Socabaya	69612	0,50	34,60
Jacobo Hunter	47969	0,65	31,20
Tiabaya	15409	0,43	6,60
Sachaca	22035	0,69	15,10
Uchumayo	11044	0,69	7,60
Yura	19434	0,56	10,90
TOTAL	872257	0,76	662,44

Nota: Adaptado del Dirección Regional de Salud, área de residuos sólidos. https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/vig_ressolid/PerCapita.pdf

El distrito de Miraflores, que es nuestra población de estudio, se encuentra ubicado en la parte nor-oriental de la provincia de Arequipa. El territorio del distrito de Miraflores cuenta con una extensión de 28.68 Km², en él están identificados 54 núcleos urbanos, lo que significa la consolidación de nuevas urbanizaciones y conjuntos habitacionales de gran envergadura.

Según Cantillo et al., (2016), las principales fuentes generadoras y volúmenes de residuos de construcción son: Placas entrepiso,

cimentación, muros en mampostería, pañetes, dovelas y andenes, cuyo material residual obtenido es concreto, ladrillo y bloque. Estos son resultado de las obras domiciliarias, empresas constructoras, urbanizadoras formales e informales, empresas constructoras de grandes obras, concesiones mineras dentro del área urbana y los desastres naturales.

Asimismo, Toefer (2004), sostiene que:

Los consumidores muestran un creciente interés por saber qué hay

detrás de cada producto que compran. El concepto del ciclo de vida significa que cada elemento de la cadena que conforma el ciclo de vida de un producto, desde su elaboración hasta su procesamiento final, cumple una responsabilidad y desempeña un papel específico, tomando en cuenta todos los efectos externos importantes. Es necesario considerar con todo detalle el impacto de cada etapa del ciclo de vida (materiales y manufactura; uso del cliente, eliminación y destino

final) para tomar decisiones informadas sobre los patrones de producción y consumo, políticas públicas y estrategias de gestión (p.3).

Actualmente existe una gestión integral tradicional de los residuos sólidos, cuyos pasos presentamos en la Figura 1, este se inicia con la generación que realizan las construcciones nuevas y termina con la disposición final en escombreras y rellenos sanitarios que en el 95% no son autorizadas.



Figura 1. Esquema de la gestión integral tradicional de RCD

Adaptado de Diagnóstico Técnico y Económico del aprovechamiento de residuos de construcción y demolición en edificaciones en la ciudad de Bogotá (tesis de pregrado), Escandón, J.C. 2011. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Civil, p.15. Bogotá D.C.

En vista de que la gestión de residuos sólidos es un aspecto crítico de la higiene ambiental y debe incorporarse a la planificación medio ambiental, considerando el enfoque del ciclo de vida, podemos sostener que, al aumentar el flujo de materiales de reciclaje doméstico, todos los flujos de residuos se reducen, lo que reduce el impacto ambiental y mejora el rendimiento económico como se muestra en la Figura 2.

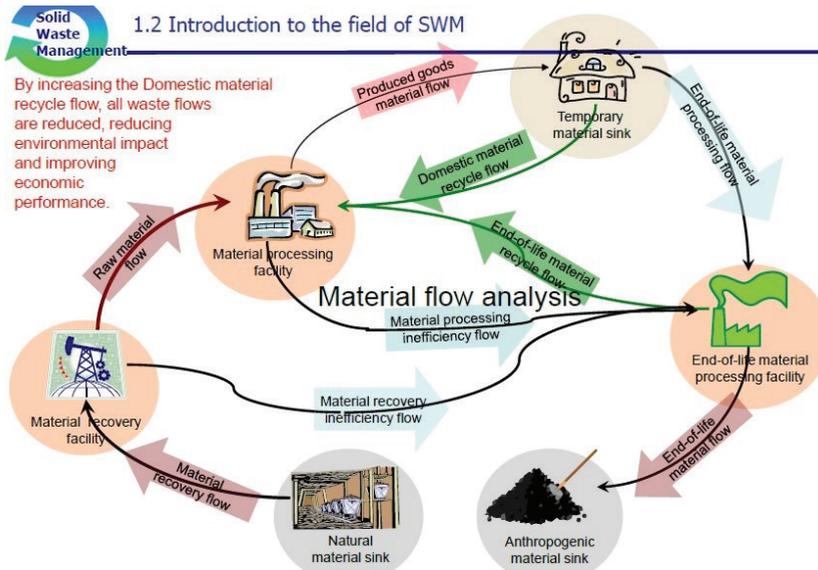


Figura 2. Introducción a la Gestión de Residuos Sólidos

Adaptado de «Competencias de Municipalidades Distritales con respecto a la Gestión y Manejos de Residuos de Construcción y Demolición» Huiman, A. 2016. Foro: «Gestión y Manejo de los Residuos Sólidos Municipales». Lima.

En base a los anterior, podemos afirmar que la responsabilidad de los residuos de actividades de construcción y demolición del distrito de Miraflores, recae no solo en el generador (empresario o constructor), también recae en las entidades gubernamentales que planifican, organizan, dirigen y controlan para que, estos residuos no terminen en los botaderos ubicados en los

lugares abandonados de la ciudad: a lo largo de los ríos, en las playas, en la berma central de las avenidas, en las antiguas canteras o sobre los pendientes de los cerros de la ciudad (Huisman, s.f).

En relación a la disposición final de los residuos sólidos, en el distrito de Miraflores – Arequipa se ha identificado dieciocho (18) lugares, depositados en espacios públicos, con un volumen ($>=05\text{ m}^3$) de residuos por lugar, dentro de cada uno de ellos se observó más de un punto de RCD, haciendo un total de 90 puntos identificados. Para una mejor comprensión se clasificaron los lugares de disposición final de RCD abandonados, tal como se observa en la figura 3.

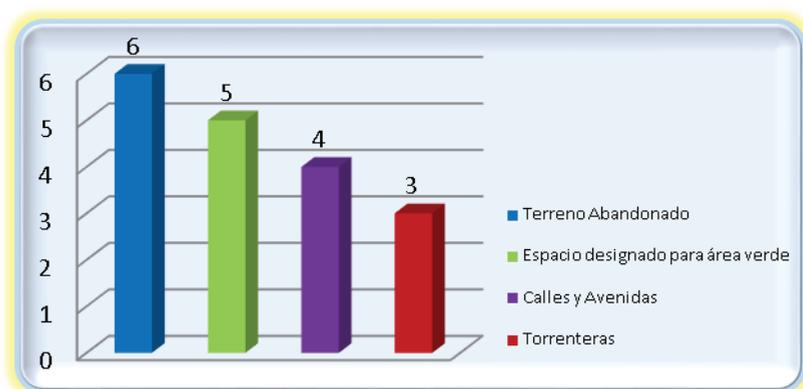


Figura 3. Clasificación de lugares de mayor incidencia en RCD

Adaptado de Diagnóstico de residuos sólidos de las actividades de construcción y demolición depositados en espacios públicos y de obras menores. Municipalidad distrital de Miraflores, 2014. Arequipa.

También, se identificaron 90 puntos de RCD abandonados, almacenando un volumen total de 1929.48 m³ de residuos sólidos de construcción y demolición en el distrito de Miraflores - Arequipa. Tal como podemos observar en la tabla 2.

Tabla 2
Cantidades de puntos y volumen (m³) de RCD en distrito de Miraflores

	Nº puntos de RCD abandonados	Volumen (m ³)
Terrenos abandonados	44	759.92
Espacios designados para áreas verdes	5	261.67
Espacios públicos - calles - avenidas	10	77.61
Torrenteras	31	830.28
Total	90	1929.48

Nota: Adaptado de Diagnóstico de residuos sólidos de las actividades de construcción y demolición depositados en espacios públicos y de obras menores. Municipalidad distrital de Miraflores, 2014. Arequipa.

6. Los costos que generan el transporte y disposición final de los residuos de construcción del distrito de Miraflores.

Según la Municipalidad Distrital de Miraflores, (2014), en este distrito se manejan dos tipos de residuos de construcción y demolición: residuos de escombros en mayores cantidades (mayor a 5 m³), provenientes de los trabajos realizados en los domicilios y los escombros en menores cantidades (menor a 2m³) que son abandonados en la vía pública.

Actualmente, no se encuentran registros, ni control de la existencia de un tipo de tratamiento y reaprovechamiento de los residuos de construcción y demolición por parte de la población ni de otras instituciones involucradas como la misma municipalidad. Con respecto a los residuos menores, alrededor de 2m³ que son abandonos en la vía pública, se recogen eventualmente por la municipalidad del distrito. En cuanto a los residuos que son manejados directamente por la población, estos son recogidos y transportados por sus propios medios y dispuestos en lugares elegidos (torreteras, terrenos baldíos y espacios abiertos dentro y fuera de la jurisdicción), los costos de transporte informal oscilan entre S/20,00 a S/25,00 por m³. Los volquetes trasladan un total de 4m³. La otra opción es pagar por viajes a un costo de S/100,00. Lo que nos permite inferir que son los costos de selección y transporte, la causa de la informalidad en la gestión de residuos en el distrito de Miraflores.

7. Los impactos ambientales que generan los residuos de construcción en el área de influencia distrito de Miraflores

Según Cantillo et al., (2016), identifican que existen los siguientes impactos ambientales:

- **Consecuencias sociales:** como la perturbación de la gestión social, que involucra directamente a terceros, ajenos al proyecto, como son las alteraciones sociales, incomodidades y molestias a terceros dentro área de influencia, congestión de vías, generación de ruido, generación de material particular, generación de otras emisiones atmosféricas y ocupación de zonas ajenas al proyecto.

- **Consecuencias en fauna y flora:** mantener la diversidad ecológica y el patrimonio biológico que pueda ser involucrado directa o indirectamente. La acumulación de RCD genera varias afectaciones en la flora y fauna, como alteración de la calidad del suelo, remoción de la cobertura vegetal, compactación, alteración de los horizontes, derrame de aceites, combustibles y sustancias no biodegradables, caza, captura o extracción ilegal de especies faunísticas y florísticas.

8. Alternativas estratégicas para reducir y reutilizar desde el enfoque del ciclo de vida, los residuos sólidos provenientes de las actividades de construcción y demolición

Huiman, (s.f), experto en gestión de residuos sólidos en el Perú, sostiene que el

corazón de *Basura Cero* es el consumo responsable y no el reciclaje, él sustenta que el mayor impacto ambiental relacionado con el flujo de los materiales, se concentra en las etapas iniciales de este: Es mayor el impacto que se genera en la extracción y producción de materiales, que en el descarte de los mismos. Por ello, lo principal es generar acciones que nos permitan *reducir y reutilizar* sustancialmente la cantidad de cosas que producimos y consumimos.

El mencionado autor plantea los siguientes principios:

1. *Reducir*, evitar todo aquello que genera un desperdicio innecesario.
2. *Rechazar*, no usar un producto que contamine el ambiente.
3. *Reutilizar*, volver a utilizar un producto o material, varias veces, sin tratamiento.
4. *Reparar*, arreglar lo que aún pueda servir, alargando su vida útil.
5. *Reciclar*, aprovechar los residuos para fabricar nuevos productos.
6. *Responsabilidad*, actuar como ciudadano, como empresario, como profesional, como líder, como autoridad, sin causar daño a la salud y al ambiente, cambiando hábitos y paradigmas.
7. *Reeducar*, para aportar a un cambio sustantivo en la formación de ciudadanía ambiental desde la escuela.

9. Aspectos metodológicos

La metodología es de tipo mixto, cuantitativa porque se presentan datos estadísticos de fuentes primarias y secundarias. Para la cualitativa se ha empleado técnicas de entrevista semiestructurada a expertos en el tema y autoridades relacionadas con la gestión de residuos sólidos de la municipalidad. La investigación es de diseño no experimental, de tipo transversal y de nivel descriptivo, relacional. Nuestra población objetivo son los generadores de residuos de la construcción y demolición de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa - Perú.

10. Resultados y discusión

Del análisis cuantitativo tenemos que, en el distrito de Miraflores – Arequipa se ha identificado dieciocho (18) lugares de disposición final de Residuos de Construcción y Demolición (RCD) depositados en espacios públicos, con un volumen (≥ 05 m³) de residuos, dentro de ellos se identificaron 90 puntos de RCD abandonados, almacenando un volumen total de 1929.48 m³ de residuos sólidos de la construcción y demolición. En este distrito se manejan dos tipos de residuos de construcción y demolición: residuos de escombros en mayores cantidades (mayor a 5 m³), provenientes de los trabajos realizados en los domicilios, y los escombros en menores cantidades (menor a 2m³) que son abandonados en la vía pública. No se encuentran registros, ni control de la existencia de un tipo de tratamiento y reaprovechamiento de los residuos de construcción y demolición por parte de la población ni de otras instituciones involucradas, tampoco de la municipalidad. La población recoge y

transporta por sus propios medios (arriendo de movilidad, movilidad propia, contratación de personal) y dispuestos en lugar elegidos, especialmente las torrenteras, los costos de transporte informal que asumen por el traslado de estos materiales oscilan entre S/20,00 a S/25,00 por metro cúbico. Los volquetes trasladan un total de 4m³.

Del análisis cualitativo de la entrevista a expertos y actores involucrados en la gestión de residuos, tenemos los siguientes resultados. Muchos de los actores involucrados e inclusive expertos no tienen la información sobre la normatividad, procedimientos, existe una falta de capacitación en el tema. La mayoría de los entrevistados conocen la composición de los residuos sólidos: ladrillos, alambres, cemento, cerámicos, desmonte, tierra, piedras, arena, madera, fierros, residuos de pintura; señalan que no existe un trabajo de selección, por lo que se mezcla con residuos orgánicos. Las grandes constructoras tienen una menor generación de residuos por una eficiente gestión, siendo las familias, empresas pequeñas, las que generan mayor cantidad de residuos sólidos, el manejo de estos es el tradicional: generación, almacenamiento temporal de obra, transporte y disposición final, desconociendo el enfoque del ciclo de vida.

La Municipalidad Distrital de Miraflores tiene un sistema de gestión de residuos sólidos de forma incipiente en todo el distrito, las familias, empresas pequeñas no seleccionan y contratan transportistas informales para la disposición final, no tienen conocimiento de la ubicación de escombreras por lo que eligen especialmente torrenteras para la disposición final de estos residuos.

Los entrevistados señalan que los costos de selección y transporte de los residuos sólidos son muy elevados y perjudican la economía de las personas, además de los costos de construir y remodelar una vivienda, señalan también que la municipalidad distrital debe brindar ese servicio y cobrarlos en los arbitrios municipales.

Las personas son conscientes que están alterando el medio ambiente, así como la calidad del suelo, pérdidas de áreas verdes, pérdida de biodiversidad de la flora y fauna, relleno de torrenteras con riesgo y consecuencia de inundaciones en temporadas de lluvia. Dentro de las alternativas estratégicas se propone rellenar quebradas en la parte alta de Miraflores; reutilizar los residuos de papel, bolsas de cemento, plásticos; que volquetes de transporte de residuos sean cerrados y acopiar mayor información de los puntos de disposición final. Se ha puesto de manifiesto, la necesidad de una escombrera distrital y provincial gestionada de manera eficiente.

Conclusiones

1. Los entrevistados conocen la composición de los residuos sólidos que son: ladrillos, alambres, cemento, cerámicos, desmonte, tierra, piedras, arena, madera, fierros, residuos de pintura; además, tienen conocimiento que la falta de selección de los residuos, se debe a que no cuentan con información y capacitación sobre la normatividad vigente; que las grandes constructoras tienen una menor generación de residuos por una eficiente gestión, siendo la población, las que generan mayor cantidad de residuos sólidos y, que el

manejo de residuos es el tradicional puesto que desconocen el enfoque del ciclo de vida.

2. En la gestión de residuos sólidos existen aspectos económicos, que la mayoría de los entrevistados no le dan la importancia que tiene, como el valor de mercado de los residuos sólidos por el potencial de reutilización de estos materiales y su valor como insumos para producir nuevos productos, si estos cumplieran con un proceso de selección adecuado que incrementara su valor. Los costos de selección y transporte de los residuos sólidos se consideran elevados, no se hace una evaluación costo - beneficio, existe la percepción que la municipalidad distrital debe brindar ese servicio y cobrarlos en los arbitrios municipales.
3. Son conscientes de que la mala gestión de residuos sólidos tiene un impacto negativo en el medio ambiente, la calidad del suelo, pérdidas de áreas verdes, pérdida de biodiversidad de la flora y fauna, además del relleno de torrenteras con consecuencia de las inundaciones en temporada de lluvia.
4. Existen alternativas estratégicas que son soluciones para el corto plazo, como que los residuos sólidos de la construcción y demolición deben servir para rellenar quebradas en la parte alta de Miraflores para ampliar áreas para futuros proyectos urbanos, no generan acciones que les permitan reducir y reutilizar la cantidad de cosas que producimos y consumimos, a excepción de reutilizar los residuos

de papel, bolsas de cemento, plásticos, que tienen un valor de mercado. Hay una necesidad de mayor información de los puntos de disposición final y de una escombrera distrital y provincial gestionada de manera eficiente.

Referencias

- Arce L. y Tapia L. (2014). Planteamiento de un manual para la gestión de los residuos de construcción y demolición en edificaciones urbanas. Tesis. Lima: Escuela profesional de ingeniería civil. Extraído de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/arce_j.pdf
- Cantillo, O., Mosquera, M., Castillo C. y Rojas G. (2016). Estudio de los aspectos económicos y ambientales del manejo de los residuos de construcción generados en el Proyecto Senderos ubicado en el municipio de Tocancipá. Bogotá: Universidad Católica de Colombia: Facultad de ingeniería. Extraído de: <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/bitstream/10983/7136/4/Estudio-aspectos-econ%C3%B3micos-ambientales-proyecto-Senderos-Tocancip%C3%A1.pdf>
- Diario El Comercio (25/02/2016), El 70% de comunas provinciales no trata los residuos que recoge. Extraído de: <http://elcomercio.pe/lima/70-comunas-provinciales-trata-residuos-recoge-276778>.
- Dirección Regional de Salud, (s.f). Producción de residuos sólidos Arequipa ciudad https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/vig_ressolid/PerCapita.pdf

- Escandon J. (2011). Diagnóstico técnico y económico del aprovechamiento de residuos de construcción y demolición en edificaciones en la ciudad de Bogotá. Tesis. PUJ. Facultad ingeniería civil. Extraído de: <https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/7516/tesis603.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huiman A. (s.f.). Competencias de Municipalidades Distritales con respecto a la Gestión y Manejos de Residuos de Construcción y Demolición. Foro: «Gestión y Manejo de los Residuos Sólidos Municipales». Lima: PWI.
- Jiménez H. y Gómez L. (2013). Evaluación de la situación actual del manejo de residuos de construcción y demolición (RCD) en el municipio de Madrid Cundinamarca. Bogotá: PUJ. Facultad de Ciencias Carrera de microbiología industrial. Extraído de: <https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/11829/JimenezCortesHeidyEsmeralda2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, (2014), publica el Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Lima: Oficina del Medio Ambiente.
- Municipalidad distrital de Miraflores, (2014). Diagnóstico de residuos sólidos de las actividades de construcción y demolición depositados en espacios públicos y de obras menores. Municipalidad distrital de Miraflores. Arequipa: Oficina del Medio Ambiente.
- Oficina del Medio Ambiente del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, (2014), Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Extraído de: <http://nike.vivienda.gob.pe/dgaa/modulos/index.aspx>.
- Toefer, K. (2004). ¿Por qué adoptar un enfoque de ciclo de vida? Johannesburgo. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente- PNUMA

Recibido:15/02/2018
Aceptado:16/05/2018

INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES
UN ENSAYO DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA
Y ANTROPOLÓGICA A PARTIR DEL MODELO
DE PÉREZ LÓPEZ

INTEGRATION OF ETHICS IN DECISION MAKING
AN ESSAY FROM AN EPISTEMOLOGICAL PERSPECTIVE
FROM THE PEREZ MODEL

Mag. Gonzalo Flores-Castro Lingán

Docente

Seminario Arquidiocesano “San Jerónimo” / Arequipa-Perú

e-mail: gonzalofcl_1@hotmail.com

Resumen

En este trabajo se exponen algunas de las razones por las que los modelos de toma de decisiones en las organizaciones no consideran en ellos, *criterios éticos*, en especial por los criterios del *homo economicus* y el *positivismo*. Se intenta resolver el problema mediante el supuesto de la unidad de la acción humana, tomando como modelo la *teoría de la acción* de Pérez López. Se exponen algunos fundamentos filosóficos necesarios para generar un modelo de toma de decisiones y se presenta la teoría de Pérez López haciendo énfasis en las razones epistemológicas y antropológicas que se tienen para su uso; en especial, el hecho de ser un modelo completo de la acción y no una abstracción incompleta.

Palabras Clave: Ética, economía, toma de decisiones, acción humana, antropología filosófica, antropología analítica, epistemología, teoría de la acción.

Abstract

This paper exposes some of the reasons why decision-making models in organizations do not consider ethical criteria in their models, especially because of the *homo economicus* and *positivism* assumptions. We try to solve the problem through the assumption of the

unity of human action, taking Pérez López's theory of action as a model. Some necessary philosophical assumptions are exposed to generate a model of decision making. We expose the theory of Pérez López emphasizing the epistemological and anthropological reasons for its use; especially, the fact of being a complete model of the action and not an incomplete abstraction.

Key Words: Ethics, economy, decision making, human action, philosophical anthropology, analytical anthropology, epistemology, action theory.

1. *Introducción*

A finales de la primera década del siglo XXI una lamentable crisis económica afligió a muchas personas alrededor del mundo. Si bien sus causas fueron variadas y complejas (Cfr. Andreu y Rosanas, 2011); podemos afirmar que, además de una crisis de dirección

o management¹ (una falla de la conducta ética de las personas que estaban al frente de las organizaciones), fallaron *los modelos teóricos y prácticos en los que se inspiraban*, porque sus fundamentos antropológicos y éticos eran incorrectos (Argandoña, 2010a). Esto no es algo nuevo de señalar, pues desde los inicios de los estudios en dirección de empresas, resulta evidente que la entera actividad económica está vinculada a una visión concreta del ser humano² (Melé y González Cantón, 2015: 20); y que, por tanto, de ser errónea dicha visión puede

traer consecuencias graves en la praxis real³. Así pues, si la visión del hombre que tienen las teorías del management al uso no integra la parte moral del ser humano, los modelos teóricos que se construyan a partir de ella no contemplarán dichos criterios, a pesar de la buena voluntad de quienes toman decisiones.

¿Por qué ocurre esto? Nuevamente, las razones son varias y complejas. Una de ellas es el generalizado uso del modelo -muchas veces implícito⁴- de *homo economicus* en

1 La actividad directiva recibe varios nombres: gerencia, administración, *management*, gobierno, gestión, etc. Esto puede ser síntoma de varios paradigmas subyacentes que pretendemos desvelar en cierta medida. Por ello, en esta investigación, tomamos las distintas denominaciones del *management* indistintamente (Cfr. Alcázar 2015: 116)

2 Sobre los diferentes problemas que presenta la antropología -y la filosofía- detrás de las teorías del *management* al uso se puede consultar a Melé & González Cantón (2015).

3 Esto es algo que se viene investigando. Por ejemplo, ya en 1998 Ghoshal y Caulkin, dos prestigiosos investigadores de dirección de empresas, advirtieron que había un vacío filosófico en su disciplina (Melé y González Cantón 2015: 21). Por su parte, Ian I. Mitroff, *distinguished professor* de Política de Empresa de la Marchall School of Business, advertía que «las bases filosóficas del mundo empresarial deben ser revisadas en sus fundamentos» (2004: 187).

4 Sobre lo implícito de los supuestos, diría el economista Keynes: «Las ideas de los economistas y los filósofos políticos, tanto cuando

varias de las teorías del management, cosa que ya advertieran diversos autores (Cfr. Ghoshal, 2005; Rosanas, 2009; Andreu & Rosanas, 2011)⁵. Otra de las razones está en asumir, a veces inadvertidamente, un paradigma *positivista* tanto en la ciencia económica como en las ciencias sociales en general⁶. Esto último es algo que muchos autores han tomado como supuesto explícito de sus teorías, siendo el ejemplo más claro el de Herbert Simon, quien afirmaría en *Administrative Behavior* (1997: 55) que «(...) como punto de partida, aceptaremos

las conclusiones alcanzadas por una escuela concreta de pensamiento filosófico –el positivismo lógico– (...)»⁷. En ambos casos, existe una serie de problemas que no permiten la integración del actuar ético del ser humano.

¿Qué implica el *homo economicus*? Este supuesto antropológico (sea en su versión clásica, neoclásica o en la versión de la economía austriaca⁸) tiene el riesgo de crear una mentalidad racional, exclusivamente entendida como calculadora, egoísta y amoral; hecho que se ve confirmado por distintos estudios que muestran que los estudiantes de ciencias económicas y empresariales tienden a ser más egoístas que los alumnos de otras disciplinas (Melé y González Cantón, 2015: 21-22). Así, «si el *homo economicus* es esencialmente egoísta, la ética es superflua» (Melé y González Cantón 2015: 46)⁹.

aciertan como cuando yerran, son mucho más poderosas que lo que comúnmente se piensa (...) los hombres de acción, que se creen muy al margen de cualquier influencia intelectual, son esclavos de algún economista difunto (...) sus ideas son peligrosas para bien o para mal», citado por Alcázar (2015: 115-116).

- 5 «Mainstream economics has, in the main, always worked on the assumption of *Homo Economicus* (...)» (Ghoshal, 2005: 85); «El consenso actual más generalizado [del estado del management] se basa en el predominio de la ciencia económica, de sus supuestos y de sus métodos. (...) El economicismo reinante ha puesto un gran énfasis en las variables económicas del “negocio” (con frecuencia, con exclusión de cualesquiera otras) (...)» (J. M. Rosanas, 2009: 22); «El acento [del management] en la eficacia inmediata en términos de resultados financieros (...) como único fin, dibuja un concepto pesimista de un ser humano que solo reacciona a estímulos económicos, [olvidando] otras dimensiones fundamentales (...)» (Andreu y Rosanas, 2011: 1-2), en todas las citas los corchetes son nuestros.
- 6 Este hecho –afirma Melé & González Cantón (2015: 20)– puede atribuirse al prestigio social de la ciencia, así como a la introducción generalizada de las ciencias sociales en los estudios de dirección a partir de la década de 1950.

- 7 Simón, al escribir su autobiografía –en 1991– se refiere a la postura filosófica que eligió desde su época de estudiante universitario en Chicago en estos términos: «yo ya había adoptado un Positivismo lógico que nunca he abandonado (ahora preferiría llamarlo empirismo» citado por González (2003: 12). Al respecto dice Pérez López (1991: 20): «Posiblemente la elección de Herbert Simon no fue demasiado afortunada. Difícilmente podría encontrarse una postura metodológica menos fecunda para un análisis riguroso de la acción humana que aquella que se deriva del dogmatismo “a priori” del positivismo lógico».
- 8 «La Escuela Austríaca de economía forma parte de la tradición heterodoxa de la economía. (...) Esta escuela acepta la idea del *homo economicus*, aunque con diferencias significativas a la versión neoclásica» (Melé y González Cantón, 2015: 39).
- 9 Podemos añadir como crítica que, si bien el modelo del *homo economicus* ha demostrado, en algunos casos, ser eficaz para describir e incluso predecir la conducta económica humana; su

¿Qué implica un paradigma *positivista*? Este supuesto epistemológico sustituye la realidad por abstracciones matematizables, considerando aquellos aspectos que son susceptibles de predicción y control (Feser, 2014: 13). Este tipo de metodología no tiene problema en el caso de ciencias naturales, pero resulta ser un reduccionismo cuando es aplicado a realidades humanas¹⁰. Esto se debe a que las mediciones empíricas no acceden a juicios de valor sobre el bien o el mal y porque, por otra parte, la economía positiva y normativa separa el *ser* del *deber ser* (falacia naturalista), en donde no puede derivarse el deber ser (las recomendaciones éticas) del ser (aquel suceso

económico que ocurre en cada momento) (Argandoña, 1989).

Tomando en cuenta solamente estos dos fundamentos filosóficos de las teorías del management, podemos decir que todo modelo construido en base a dichas premisas inevitablemente excluirá *a priori* variables que permitan tomar en cuenta la moralidad de la acción humana como criterio *dentro del mismo modelo*. Esta es la famosa “tesis de la separación”, que pone por un lado las decisiones económicas y por otro las decisiones éticas. Esta escisión de la decisión merece ser analizada, pues es una manera de entender la acción humana que no corresponde a la realidad. Subyace a esta interpretación de la acción humana una manera de entender la acción misma: por un lado están las acciones éticas y por otro las económicas, que son supuestamente *amoraless*. Olvidan, sin embargo, que -como hace notar Argandoña (2010b: 8-11)- «*no hay (...) decisiones puramente económicas, porque todas afectan a las diversas motivaciones de las personas y, por tanto, a sus aprendizajes: todas las decisiones serán económicas, pero también éticas y sociológicas*» (cursivas nuestras).

La acción humana es una sola. Uno no actúa simultáneamente, es decir, no hace dos acciones simultáneas, sino que realiza una sola acción con distintas consecuencias para la empresa, para el Estado, para la familia, o para el propio decisor. Pero la acción es única, los otros puntos de vista son *abstracciones incompletas*¹¹. Es decir, desde el punto de vista

valor predictivo ha resultado más débil de lo que muchos aseguraban (Pierpaolo y Archer, 2015: 68-69) (Archer, 2005: 36-56).

- 10 La metodología positivista puede ser aún más peligrosa de lo que se piensa. Consideremos el siguiente ejemplo: «[Sigamos] un problema corriente en los manuales de Física y de ciencias naturales: “Un elefante se desliza por una pendiente herbosa”. El estudiante avisado sabe que no es necesario ocuparse demasiado de esto; está puesto allí solo para dar la impresión de realismo. Lee más adelante: “La masa del elefante es de dos toneladas”. Ahora se comienza a hablar seriamente: el elefante desaparece del problema y lo sustituye una masa de dos toneladas. ¿Qué cosa son esas dos toneladas, verdadero sujeto del problema? Se refiere a una propiedad que descubrimos vagamente como “peso” y se manifiesta en una región particular del mundo externo... No importa a qué cosa *se refieren* “dos toneladas”; ¿qué cosa son? ¿Cómo han entrado realmente en nuestra experiencia en modo tan preciso?» (Genta, 2009: 12); como resulta evidente, un elefante *no se reduce* a su peso, a su tamaño, etc., de la misma forma que *una persona no se reduce a lo que podamos saber de ella a partir de las mediciones empíricas*, pues es un *yo* inescrutable e irrepetible.

-
- 11 Término que utiliza Pérez López para referirse a modelos que no consideren todos los aspectos que, como mínimo, deben considerarse en la toma de decisiones.

abstracto podemos decir «se analiza la acción humana desde el punto de vista de sus resultados económicos, suponiendo *ceteris paribus*, entonces...»; sin embargo, en la realidad, las cosas *no son iguales*, e incluyen todas las variables al mismo tiempo (económicas y morales). De esa forma, los supuestos subyacentes que separan los resultados éticos de las acciones de los resultados económicos (*homo economicus* o *positivismo*), son incapaces de sustentar un modelo que integre algo que en la realidad es una sola cosa. Como dice Tomás de Aquino, parafraseando a Aristóteles, «un pequeño error en el inicio es un gran error en el final» (Feser, 2010: vii).

En este ensayo pretendemos unificar aquello que los supuestos epistemológicos y antropológicos del *positivismo* y el *homo economicus* han escindido (la ética de la toma de decisiones empresarial) a través de un modelo que unifique estos aspectos desde la unidad de la acción humana. Para ello, haremos uso del modelo del profesor Juan Antonio Pérez López (1991). No deseamos exponer todo el modelo *perezlopiano*, trabajo que han llevado otros a cabo (Cfr. Ariño 2005; Chinchilla y Moragas, 2007; Alcázar García 2010 & Ferreiro y Alcázar, 2012), sino algunas razones *antropológicas*¹² y *epistemológicas* que permitan vislumbrar en el modelo de Pérez López una solución para integrar la ética en la toma de decisiones.

2. Algunos presupuestos filosóficos

Antes de empezar, deseamos hacer explícitos algunos de los supuestos en los que nos basaremos, afrontando en primer lugar la dificultad que tienen las ciencias del hombre. El primer problema que se presenta al plantear

un modelo científico es la posibilidad de hacer ciencia del hombre; es decir, si somos capaces de crear un modelo que tome en cuenta lo esencial del hombre (integre todos sus aspectos) y pueda servir de herramienta a la hora de tomar decisiones. Las razones de este problema son varias¹³, aquí solo consideraremos una: el *ser persona*.

El hecho de *ser persona* implica la imposibilidad de generalización. «Esa realidad concreta que llamamos *persona* –dice Pérez López (1991: 50) –es tan única e irrepetible que sería vano todo intento de generalización»¹⁴. Si cada ser humano es persona, es decir, es único e irrepetible; entonces es en vano todo intento de hacer ciencia, pues todo modelo utilizado tiene como requisito la *universalidad* -la capacidad de utilizar modelos para todos o la mayoría de casos- (Sanguineti, 2007: 170). Este problema surge debido la existencia de una realidad *espiritual* en el ser humano, una que aún no hemos terminado de conocer y que hace que cada una sea irrepetible. Esto se ve reflejado en el famoso problema *mente-cerebro*, el cual presenta diversas interpretaciones (Feser, 2006). Al parecer, existe una realidad que, o bien no es reducible a lo material, o bien nuestros instrumentos y métodos para analizar la realidad material son insuficientes para dar cuenta de lo que la mente es (Nagel, 2012). Si esto es así, cada persona es inescrutable y es imposible una generalización.

12 De las cuales se derivan las razones éticas.

13 Se pueden revisar una serie de problemas que surgen a la hora de hacer ciencias humanas en Artigas (2009, 188-193).

14 Como dice Leonardo Polo: «Como cada persona es distinta, no hay dos modos iguales de mandar y tampoco de obedecer» (citado por Alcázar, 2015: 166).

Ahora bien, esto haría imposible la ciencia humana, pero no es así. Podemos estudiar al hombre en lo que es *su naturaleza o modo de ser*, pero no agotar nuestro conocimiento de él en lo que respecta a *su persona*¹⁵. Todos somos hombres y somos personas; somos personas en tanto que únicos e irrepetibles (cada quien es cada quien), y somos muy similares en tanto que *naturaleza o modo de ser*. Por tanto, podemos aventurar un *modelo mínimo* que tome en cuenta la naturaleza humana. Sin embargo, hay que recalcar que, para tomar decisiones donde personas (incluido el decisor) estén involucradas, se debe tener siempre presente lo siguiente: (a) saber quién es uno mismo como *persona* distinta y quiénes son los demás (es decir, ir conociendo a cada quien en su radical novedad), y (b) conocer cómo es la *naturaleza humana* común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento (Alcázar, 2015: 168).

Tomaremos en cuenta una serie de supuestos filosóficos sobre la naturaleza humana (o modo de ser humano) que pueden ser encontradas en distintas tradiciones filosóficas y que creemos pueden ser aceptadas por un número amplio de personas. De esta forma, se podrá exponer el modelo *perezlopiano* haciendo explícito lo implícito en otros modelos de toma de decisiones. Los supuestos son los siguientes: (a) La acción humana es una, pues es una y la misma persona la que realiza distintas acciones; si bien puede ser que la acción tenga una intención económica y sea analizable desde ese punto de vista abstracto, al realizarla el agente decisor, esta

se ve unificada en *su persona*¹⁶; (b) La persona humana es *libre*, aunque no totalmente. Sus decisiones están condicionadas por el conocimiento que posee, por las circunstancias, por sus emociones, etc.; (c) La persona humana es capaz de crecer o perfeccionarse (*aprendizaje positivo*) y de estropearse (*aprendizaje negativo*); y (d) La persona humana es un ser dependiente o *contingente*, no solo del entorno inanimado sino –sobre todo– de las personas con las que interactúa.

3. Modelo de Pérez López

El profesor Pérez López, al igual que Melé y González Cantón (2015: 20), decía que el estudio científico del funcionamiento de las organizaciones debía partir de una antropología que no fuese una *abstracción incompleta*, como pasa en el caso del *homo economicus* o los presupuestos *positivistas*; es decir, que no separe lo que en principio está unido: la acción de la persona. Para lo cual, era evidente que el estudio de la acción de las organizaciones (entre ellas las económicas) debía ser analizado mediante la explicación de las acciones de las personas que componen las organizaciones. Y, a su vez, el análisis de la realización de una acción concreta debía ser realizado mediante aquello que es su causa, o aquello que la explica, es decir, las decisiones personales (Pérez López, 1991: 19).

Las decisiones determinan las acciones concretas que realizan las personas, y es esta la suma de acciones la

15 Teniendo en cuenta que la distinción, aunque real, no es rígida. Nuestra naturaleza está personificada; y al mismo tiempo, no existen personas sin una naturaleza.

16 Nótese que, a su vez, la única manera de integrar la ética en la toma de decisiones es tomando en cuenta esta premisa: no hay acciones empresariales y éticas, hay acciones con resultados económicos y éticos (y otros).

que constituye la acción conjunta de la organización formada por esas personas. La *naturaleza* de una organización especifica el conjunto de *acciones posibles* de esa organización, del mismo modo que la *naturaleza* de las personas especifica el número de *acciones posibles* para esas personas. La *acción real* ejecutada por una persona en un momento determinado ha de pertenecer siempre al conjunto formado por todas aquellas acciones que, a dicha persona, le es posible realizar. Pero cual sea esa acción en concreto depende de la *decisión que tome esa persona* (Pérez López, 1991: 19).

De esta forma, la antropología de Pérez López es una antropología de la acción y decisión humana que integra, bajo el supuesto que la acción es una sola, los diferentes resultados que esta pueda tener (económicos, éticos, etc.). ¿En qué se diferencia esta antropología de una antropología filosófica? En primer lugar, en que no es *filosófica*, sino que es un *modelo científico* que puede dar ciertos criterios universales para la toma de decisiones real y no solo el análisis especulativo de esta; además de poder sostenerse en diferentes visiones del ser humano (diferentes filosofías del hombre). Sin embargo, dada la posibilidad de confusión (que el mismo Pérez López previó, dado el paradigma *positivista*), aclaremos este punto.

3.1. *Antropología analítica y antropología filosófica*

Como mencionamos, la ética y las decisiones empresariales pueden ser unificadas mediante una antropología que llamaremos *analítica*,

término con el que Pérez López (1995) a veces designaba a su teoría. Su objeto formal o *método* es distinto de la antropología filosófica y conviene no confundirlas¹⁷. El objeto de la antropología analítica es más *abstracto*¹⁸, en el sentido que aísla ciertos aspectos de la realidad estudiada (el hombre y su actuar libre), para considerarlos más atentamente, desinteresándose de los demás. Es, al fin y al cabo, parcial, con tendencia al esquematismo, es decir, es un *modelo*; en cambio, la antropología filosófica es *total*, en cuanto va a lo esencial (Sanguineti, 2007: 178)¹⁹.

Ahora bien, el objeto de estudio de la antropología analítica es el ser humano en cuanto a su acción (lo cual presupone una naturaleza humana), centrándose en sus acciones con otros seres humanos (las interacciones que sostiene). Se estudia ese tipo de interacciones -aunque prescindiendo de la naturaleza concreta de la persona-, tomando como objeto formal el análisis de la acción humana desde un modelo con base en la teoría de

17 «Antropologías distintas no implica que sean contradictorias ni incompatibles. Una antropología analítica transmite siempre de manera implícita una antropología filosófica, de la misma manera que la física experimental lleva implícita una filosofía de la naturaleza» (Alcázar, 2010: 64)

18 Es abstracto, pero no incompleto.

19 Cabe mencionar que la *distinción entre filosofía y ciencias no siempre es rígida*; pues hay cuestiones en donde los modelos propuestos por las distintas antropologías van tomando cierto cariz filosófico, sobre todo en lo que respecta al comportamiento racional y libre del ser humano (que es el objeto, en parte, de la antropología analítica); a su vez, la filosofía, cuando se aplica a determinados sectores de la realidad, se aproxima a otras ciencias (Sanguineti, 2007: 179).

sistemas²⁰. Utilizando para la descripción del actuar humano conceptos como “agente”, “sistema”, “regla de decisión”, “aprendizaje”, “eficacia”, etc.

en la Tabla 1 (sin ánimo de ser exhaustivo), haciendo un paralelismo con el de la antropología filosófica²¹:

Un esquema básico de la antropología analítica de Pérez López puede ser el que se presenta

Tabla 1
Antropología Filosófica y Antropología Analítica

ANTROPOLOGÍA FILOSÓFICA			ANTROPOLOGÍA ANALÍTICA		
Persona Humana			Agente (Sistema Estable, Ultraestable o Libre)		
Naturaleza humana	Necesidades Humanas	Perfeccionamiento	Resultados de la acción	Motivos de la acción	Criterios de decisión
Corporeidad - Psiquismo	Materiales	Salud corporal y mental	Extrínsecos	Extrínsecos	Eficacia
Inteligencia	Cognoscitivas	Hábitos Intelectuales	Intrínsecos	Intrínsecos	Eficiencia
Voluntad	Afectivas	Virtud Moral	Trascendentes	Trascendentes	Consistencia

Nota: Adaptado de “Las Decisiones Directivas: Una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones” de Alcázar, 2010: 102.

²⁰ Estudia al ser humano (objeto material), en cuanto a su acción (objeto formal *quod*) y a la luz de la teoría de sistemas (objeto formal *quo*), Cfr. (Sanguineti, 2007: 173)

²¹ El ejemplo es tomado de la tradición filosófica aristotélico-tomista.

Conviene señalar entonces, de antemano, que la antropología analítica de Pérez López armoniza con una antropología filosófica que incluya los supuestos filosóficos antes mencionados²²: la unidad de la acción, la libertad, el aprendizaje (positivo y negativo) y la contingencia (o necesidad de un entorno). Haciendo esto, buscamos hacer explícitos los supuestos filosóficos subyacentes al modelo perezlopiano, aceptando de antemano las consecuencias lógicas que se sigan de dichos supuestos²³.

Pérez López se sirvió de los desarrollos de la teoría de sistemas de William Ross Ashby, uno de los pioneros de la cibernética. Aunque los modelos de Ashby parecen ya superados (Alcázar, 2010: 66), nos basaremos en sus propuestas, junto con las de Von Bertalanffy (2004), el padre de la teoría de sistemas, y las del propio Pérez López para exponer la antropología analítica.

3.2. *La antropología analítica*

Teniendo en cuenta la premisa de que la acción es una y que la persona humana es contingente (requiere de un entorno), podemos tomar la teoría de sistemas y decir lo siguiente: un *sistema* (al que

llamaremos *agente*), presenta un *problema de acción* (ha salido de su estado de equilibrio y busca volver a él, o busca un estado de equilibrio mejor), y realiza una *acción* en un *entorno* que le permitirá resolver el problema. Esto puede ser graficado de la siguiente forma:

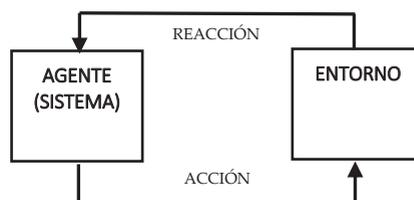


Figura 1. Modelo básico de sistema. Original de *Teoría de la acción en las organizaciones: la acción personal* de Pérez López, J.A., 1991, p.25.

La figura 1 es el modelo *básico* para cualquier acción de cualquier agente que requiera de un entorno para resolver sus problemas²⁴. Se puede identificar al menos

22 La antropología analítica es compatible con distintas filosofías del hombre. Por ejemplo, con antropologías de cuño Aristotélico, Tomista, Poliano, Wojtyliano, antropologías *personalistas* (como la de Buber o Nedoncelle) entre otras. Para simplificar este ensayo, tomaremos como base la antropología aristotélico-tomista del ejemplo.

23 Es importante notar que es aquí donde entra el debate filosófico, que no es el objeto de este ensayo.

24 Sobre agentes que requieran actuar con un entorno para satisfacer sus problemas, téngase en cuenta lo que dice Vélaz (1996: 261) «(...) conviene aclarar el concepto de acción humana. (...) la acción en realidad es “inter-acción”, es decir, un proceso de intercambio con el entorno, mediante el cual el ser humano trata de mejorar con su intervención una situación que considera problemática». Además, los sistemas no se “autorregulan”, es decir, no vuelven de manera autónoma a la situación de equilibrio (requieren de un entorno, de otros agentes) para ser “felices”. Es evidente que esto es lo que suele pasar con las distintas naturalezas que pueden estar representadas por la noción de sistema. Por ejemplo: una persona adquiere una enfermedad, necesita de medicinas que lo vuelvan a su estado de

cuatro variables explícitas: (a) el agente o sistema, (b) la acción llevada a cabo por el agente (y la acción del entorno o reacción); (c) el entorno con el que el sistema se relaciona e, implícitamente, (d) el problema en cuestión.

3.2.1. *Noción de sistema (a y c):*

Un *sistema*²⁵ es una entidad que “soporta” una particular relación entre una serie de inputs –entradas o estímulos que recibe del entorno— y una serie de outputs –acción de respuesta, salida del sistema hacia el entorno– (Pérez López, 1974c: 1), al cual llamamos *agente*. Este modo de ver al agente prescinde de la *naturaleza* concreta de las entidades en cuestión. Esto se debe a que no es necesario conocer todos los elementos de la interacción dentro del agente en cuestión (pudiendo quedar implícitos). Además, el “entorno” (c) con el que el agente se relaciona es un sistema o agente. Dependiendo del

tipo de “entorno” con el que el agente interactúa, las acciones que deba realizar pueden variar.

El sistema o agente (tanto activo como reactivo –entorno-), tal como se presenta en la figura 1, corresponde a un tipo de sistema muy simple (*mecánico* o *estable*), debido a que en la interacción *no aprenden*, es decir, no se modifican los elementos internos con los cuales decide el agente. Pero *¿qué pasaría si el sistema se modifica?*, es decir, *¿qué sucede si aprende?* Esto modificaría la interacción, la cual representamos en la figura 2.

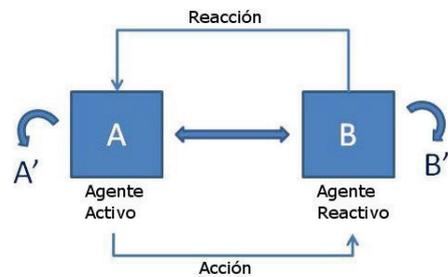


Figura 2. Agentes, interacción y aprendizajes. Original de *Fundamentos de la Dirección de Empresas* de Pérez López, 2006: 53.

Donde el agente activo (A) tiene un problema que lo lleva a realizar una “Acción” para intentar solucionar el problema; para hacerlo requiere de un entorno (B) donde pueda obtener una “Reacción” que sea la solución de su problema. En este caso, se toma *a priori* que dicho entorno *es el más complejo posible* (es decir, es también un sistema que aprende), para evitar no tomar en cuenta variables que puedan ser relevantes en la resolución del problema. Por último, tenemos los posibles aprendizajes

equilibrio (salud o felicidad). A veces se suele decir que “una gripe se pasa sola”, sin embargo, siendo totalmente estrictos, esto no es así. El sistema sigue estando siempre en relación a un entorno -la gripe “se pasa sola” si es que el medio ambiente, o “entorno”, en el que se encuentra la persona es favorable para dicha curación-. Desde un punto de vista filosófico, podemos decir que solo un ser es absolutamente independiente, el *Ipsum Esse Subsistens* (Dios); lo cual mostraría que todo ser es dependiente, de una forma u otra, de otro para resolver sus “problemas”.

25 Introducida por Ludwig von Bertalanffy (1950). Ver Hatch, 1997: *Organization theory (modern, symbolic and postmodern perspectives)*. New York: Oxford University Press, pp. 34-41. Cita tomada de (Alcázar, 2010: 67)

(sean positivos o negativos) que puedan presentarse en los distintos agentes de la interacción (A' y B'). Una vez que el agente A interactúa con el agente B y ocurre que A ha aprendido y ahora es A' [A + Aprendizaje de A = A'], la interacción no es la misma, ahora es del sistema A' con B. Lo mismo sucederá si B aprende, o si ambos aprenden (caso más complejo).

¿A qué nos referimos con *aprender*? Aquí no vamos a entender por aprendizaje la simple incorporación de un contenido o conocimiento, sino *un tipo de cambio en la conducta, en el modo de comportarse* del agente. Desde el punto de vista de sistemas, es el modo en que el input modifica el sistema de tal forma que se modifican los outputs del mismo (ante el mismo input u otros inputs). Este cambio en el modo de actuar del agente u aprendizaje del agente podemos entenderlo mejor si entendemos al sistema en términos de «reglas de decisión» que relacionan estímulos y respuestas, de modo que el aprendizaje consiste en un cambio en las reglas de decisión²⁶ del agente.

26 «Regla de decisión o regla de transformación –de inputs en outputs–. No es una simple respuesta a un estímulo. Es un cambio en el modo como responde, al mismo estímulo» (Alcázar, 2010: 68). El “complejo de elementos en interacción”, es decir, la relación entre inputs y outputs, es a lo que nos referimos como “reglas de decisión”, sean las que estas sean. Recuérdese que continuamos en un grado de abstracción formal que deja de lado la naturaleza concreta del ente en cuestión.

Siguiendo a Pérez López, podemos definir el aprendizaje de la siguiente forma:

Entenderemos por aprendizaje cualquier cambio que ocurra en los agentes como consecuencia de la ejecución del proceso de interacción, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones. (...). Si denominamos regla de decisión al conjunto de operaciones –cualesquiera que estas puedan ser– por las que un agente activo elige su acción (o agente reactivo su reacción), el aprendizaje es el concepto que utilizaremos para recoger los cambios en las respectivas reglas de decisión, cambios que han sido provocados por la interacción²⁷ (Pérez López, 1991: 28).

El carácter distintivo del modelo de Pérez López frente a los de sus predecesores es el énfasis en el *aprendizaje como criterio de clasificación de sistemas*. Así, podemos tener una clasificación de sistemas como la que sigue²⁸:

1. *Sistemas mecánicos o estables («stable systems»):* no aprenden en el sentido en que aquí nos referimos a aprender. Cuando actúan no se altera el modo

27 Cursivas nuestras.

28 Una clasificación más detallada puede encontrarse en Alcázar (2010: 71-77). Los términos en inglés son utilizados por Pérez López en sus originales en inglés de 1974. Ver (Pérez López ,1974a), (1974b) y (1974c).

de funcionar del sistema. La experiencia no deja huella en el modo como deciden.

2. *Sistemas ultraestables* («*ultraestable systems*», «*Homeostatic systems*» o «*simple adaptive systems*»): son aquellos cuyo funcionamiento mejora como consecuencia de su acción²⁹. Aprenden y su aprendizaje es siempre positivo: cada vez toman mejores decisiones, cada vez enfrentan mejor los problemas con los que se encuentran.
3. *Sistemas libremente adaptables o sistemas libres* («*freely-adaptative systems*»)³⁰: aprenden, pero a diferencia de los “ultraestables”, su aprendizaje puede ser positivo o negativo. Si el aprendizaje es negativo, cada vez “deciden” peor, es decir, obtienen menos “satisfacción”, degeneran en situaciones de “orden” menor y, en el

límite, desaparecen. Este sería el modo de ser de la persona³¹, el agente personal³².

Teniendo esto en cuenta, desde la antropología analítica, el análisis de una acción debe tener en cuenta el tipo de agente más complejo, es decir, que tanto el agente activo como el reactivo sean considerados *sistemas libremente adaptables*³³. Las razones

29 “Mejora” significa resolver su problema, vuelve a su estado de equilibrio o consigue uno mejor, es más «feliz», cfr. “noción de problema”.

30 Pareciera que lo introduce Pérez López en 1974, fruto de su investigación doctoral: se doctoró en HBS en 1970. Y su tesis doctoral es recogida en *Anthropology and sociology: A cybernetical approach* (1974c). Rosanas (2006), destaca este aspecto de Pérez López afirmando que «lo importante en su teoría es el concepto de persona del que se parte y el comportamiento esperable (por supuesto, no en forma “mecánica”) de esta persona» (J. Rosanas 2006, 39). Por su parte, Alcázar García, en su investigación doctoral (Alcázar, 2010: 75) menciona no haber encontrado el concepto en otros autores.

31 Como dice Llano (2008: 27-28): «Con todas mis limitaciones soy como un avanzadísimo ingenio cibernético: aprendo de mis aciertos y de mis errores. Cuando aprecio mis aciertos, refuerzo esa línea de conducta y la enriquezco con el registro de los nuevos casos, diversificando así las posibilidades de acción. Cuando detecto mis errores, retroalimentación las posiciones de partida, atemperando las actitudes que han conducido a los diversos fallos, y potenciando aquellas que puedan neutralizarlas y sustituirlas. (...) Pero en mi actividad acontece también el aprendizaje negativo, en el que desgraciadamente ya no se registra esa versatilidad del autogobierno. Baste pensar en fenómenos como la envidia, el engruimiento o el rencor, que no me son desconocidos. El más temible de todos ellos es el resentimiento, porque me puede paralizar durante mucho tiempo. (...) El pasado comienza a ser un fardo insoportable que amenaza con dominar mi vida entera. Me percaté de que se agota mi capacidad de rectificación. Incomprensiblemente, pero de modo muy real, empiezo a hacerme daño a mí mismo. Si insistiera en esta trayectoria, sería el comienzo de la vida malograda».

32 Se destaca nuevamente que esto no es la *naturaleza* de la persona humana desde la filosofía. Es su modo de ser visto desde una perspectiva de teoría de sistemas, siendo siempre parcial y abstracta (en el sentido de que no se analiza las causas últimas), pero no necesariamente incompleta (pues toma en cuenta -desde el punto de vista de la acción- todas las variables).

33 Esto se debe a que, salvo en situaciones muy simples, para resolver un problema una persona

son eminentemente epistemológicas: el sistema estable es *un caso particular* del sistema ultraestable que es un *caso más general*, es decir, es la situación en la cual el aprendizaje del sistema ultraestable es cero³⁴; de la misma forma, el sistema ultraestable es *un caso particular de un caso más general* que es el del sistema libremente adaptable, es decir, la situación en la cual el aprendizaje negativo del sistema libre es cero y existe aprendizaje positivo. De esta forma, el caso más general es el del sistema libremente adaptable, que incluye a los otros dos. ¿Por qué razón considerar tanto al agente activo como al reactivo como sistemas libres?, porque, de elegir otro, se estaría «*excluyendo positivamente la posibilidad de conceptualizar*» aquellos dinamismos que presentan los otros dos tipos; es decir, sería una *abstracción incompleta*³⁵ (Pérez López, 1991: 45-46).

Para Pérez López, sería una *abstracción incompleta* aquel modelo teórico que no

necesitará de la colaboración de otras personas (Ariño, 2005: 19). Como dice Vélaz (1996: 261) «(...) lo verdaderamente interesante del entorno son las personas que lo componen, por cuanto lo que nos importa es medir cómo les influyen las acciones de los demás y cómo reaccionan ante ellas. Tal influencia será relevante solo si repercute en su manera de comportarse, esto es, si introduce cambios capaces de modificar sus reacciones futuras. Si eso ocurre, decimos que las personas aprenden a actuar de cara a nuevas decisiones, tanto quien ha tomado la iniciativa como las que forman el entorno humano.»

34 Un sistema “ultraestable” puesto en condiciones que impiden su aprendizaje, podría, con esa condición, ser considerado estable.

35 Veremos esto con más detalle más adelante.

tome en cuenta todas las consecuencias completas de las decisiones del agente, es decir, que no le permita “evaluar” integralmente su acción individual (Ferreiro, 1997, 14). De tal forma que, si el agente *no toma en cuenta* todas las consecuencias de sus acciones, debido a diversos *paradigmas implícitos* en su forma de decidir, este no llegará a su situación de equilibrio (satisfacción o felicidad), a no ser por aspectos ajenos al agente y la interacción (en otras palabras: suerte). Ahora bien, si el agente realmente busca su satisfacción (estado de equilibrio) y que, para alcanzarlo requiere varias interacciones con diferentes entornos; entonces, si asume un modelo de toma de decisiones que no tome en cuenta todas las posibles variables, *podría implicar un aprendizaje negativo* (el propio modelo es insuficiente); y, por otra parte, si considera todas las variables (*abstracción completa*) se podría procurar un aprendizaje positivo. De esta forma, la satisfacción del sistema, estado de equilibrio buscado o «felicidad» depende de la toma de decisiones, que a su vez depende de las variables que se tomen en cuenta según el tipo de sistema considerado. Como dice Pérez López (1991: 48):

En definitiva, parece mejor arriesgarse a ser cómico -utilizando las categorías de los sistemas libremente adaptables (...) (que incluyen la posibilidad de aprendizaje negativo)- que correr el riesgo de provocar una auténtica tragedia, utilizando las categorías de los sistemas estables (que excluyen cualquier tipo de aprendizaje) para intentar, sin poder conseguirlo, hacer ciencia sobre el ser humano (paréntesis nuestros).

Nótese que una *abstracción incompleta* impedirá analizar todas las variables detrás de una acción (todos los criterios de decisión), lo cual desembocaría nuevamente en la “tesis de la separación”, donde las acciones éticas no están integradas con las acciones económicas en una sola acción.

3.2.2. *Noción de problema (d):*

Se tiene un “problema” cuando existe una situación que saca del equilibrio al agente o sistema. Pérez López (1991: 25) lo define de esta forma: «En general, se entiende por “problema” la existencia de una situación que no es del todo agradable para una persona», y Ariño (2005: 11) añade «(...) o cuando se sospecha que existen situaciones más agradables que las actuales». Ahora bien, dicho problema depende de la interacción con un entorno, con lo cual podríamos definir el “problema de acción” como «el deseo de un agente activo, de conseguir una cierta satisfacción, satisfacción que depende de que se produzca una cierta interacción con un agente reactivo (entorno)» (paréntesis nuestros) (Pérez López, 1991: 31). Nótese que el problema, es decir, la situación “mala”, es *formalmente* mala, sin contenido *material* o real (alguna naturaleza concreta) de lo que representa dicha “maldad”. Lo mismo podemos decir de la situación de equilibrio, satisfacción o felicidad del agente. Por “solución del problema” suele entenderse la aplicación de una acción que transforme esa situación de modo que tal agente encuentre la satisfacción o estado de equilibrio perdido (felicidad) (Pérez López, 1991: 25). Así, «resolver el problema es poner en práctica una decisión que hace que desaparezca la situación desagradable o que permita

acceder a una situación más agradable» (Ariño, 2005: 11).

3.3.3. *Análisis de la acción humana (b)*

El modelo básico para realizar un análisis de la acción humana puede graficarse tal como se muestra en la Figura 2, considerando a ambos agentes como *sistemas libremente adaptables*, es decir, capaces de aprendizaje positivo y negativo. Desde aquí puede atenderse al hecho de que cuando una persona realiza una acción interactuando con otra persona, esa acción puede presentar tres resultados distintos e irreductibles entre sí que se corresponden a tres tipos de motivos diferentes (Pérez López, 2006: 54). Al realizar esto, se busca entender todos los posibles resultados que se dan en una interacción y así poder realizar una *abstracción completa* de la acción y decisión humana³⁶.

3.3.3.1. *Resultados de la acción:*

a) **Tipo 1 (Resultado extrínseco):** La Reacción (R) es el resultado de la interacción (Acción – Reacción) entre los dos agentes (las dos personas)³⁷.

36 Nos basaremos sobre todo en la exposición de Ferreiro y Alcázar (2012) y Alcázar (2010). La principal obra de Pérez López que toca el tema de lleno es «Fundamentos de la dirección de empresas» (2006) a la que nos remitimos como fuente primaria. No abordaremos los desarrollos de la obra «Teoría de la acción humana» (1991), pues esta última desarrolla con mayor detalle y rigor los procesos internos de un sistema libre, lo cual escapa a los objetivos de este ensayo.

37 Utilizaremos “agente” o “persona” de forma intercambiable. Nos estamos refiriendo al tipo de sistema libremente adaptable.

Resultado externo a la persona que actúa. Depende de la respuesta de otro (B).

- b) **Tipo 2 (Resultado Intrínseco):** Es lo que le ocurre a la persona que realiza esa acción. Cambia del estado «A» a «A'». Este cambio es un aprendizaje: resultado interno en la persona que actúa³⁸. Este aprendizaje depende solamente del hecho de realizar la acción, con la independencia de la respuesta del otro (B).
- c) **Tipo 3 (Resultado trascendente):** Es lo que le sucede a la persona con la que se interactúa. La otra persona cambia de un estado «B» a «B'» [B' = B + Aprendizaje de B]. Resultado externo al que actúa.

Ejemplo: Pensemos en Juan, un practicante de medicina. Cuando interactúa con Pedro, un paciente enfermo, se obtendrán los tres resultados mencionados. Tipo 1: la contraprestación por la acción de curar. Juan, al brindar el servicio médico a Pedro, este le paga por sus servicios. Tipo 2: el estado en que queda Juan. Juan ha ganado experiencia por haber curado a Pedro, ahora es un mejor médico y está en mejores circunstancias de curar el tipo de enfermedad que tuvo Pedro (si el aprendizaje fue positivo) y que, por tanto, desde su punto de vista, puedan generarse mayores

interacciones de éxito con otras personas (es decir, que le paguen por sus servicios y resuelva sus problemas – resultados del tipo 1). Tipo 3: El estado en que queda Pedro. El aprendizaje de Pedro puede ser diverso, puede haber aprendido la causa de su enfermedad y saber prevenirla, aprender que tipo de medicamentos debe de tomar si vuelve a enfermarse, aprender cuales son los síntomas de la enfermedad que padeció, aprender que Juan es un buen médico (competente) y que puede curarlo, aprender que Juan es confiable, cobra lo justo y busca que se cure, etc.

Es importante notar que, en cada interacción, *siempre se dan los tres resultados juntos*³⁹: R, A' y B'. Independientemente de cuál sea la intención⁴⁰ de la persona que actúa. Además, con cada interacción cambia la *relación* entre las personas como consecuencia de los cambios que se producen en uno y otro (Alcázar García 2010, 107). Esta relación está graficada en la Figura 2 como la flecha intermedia que “unifica” a ambos agentes y es lo que entendemos aquí por

38 Este aprendizaje puede ser positivo o negativo. En los sistemas ultraestables este cambio sería solo positivo y en los estables no habría cambio alguno.

39 Considerando que ambos son sistemas libremente adaptables. Dado que el hombre es el caso más complejo que conocemos, utilizamos este tipo de sistema. Podría utilizarse otros sistemas para otros casos, siempre que se esté *completamente* seguro de que son sistemas estables o ultraestables (en el caso de, por ejemplo, materia inorgánica).

40 La intención es el motivo principal -de una combinación de motivos usualmente- que busca el agente.

*organización*⁴¹ (en el caso de una empresa, puede ser con los trabajadores o con los clientes). Con cada interacción, los resultados del tipo 2 y 3 terminan modificando la relación entre los dos agentes, es decir, alterando la *calidad* de la organización: la mejora o empeora. Esto se debe a que ya no existe la interacción entre A y B, pues el cambio de «A» en «A'» produce la relación A' y B (si es que los cambios en B fueron irrelevantes).

3.3.3.2. *Motivos de la acción*⁴²

La acción tiene distintos tipos de resultados o consecuencias, los cuales «pueden *constituir una poderosa fuente de motivación*, es decir, pueden ser *directamente* buscados por la persona que actúa y ser, en consecuencia, *motivos para que realice la acción*» (Pérez López 2006, 52). Los motivos son las *razones por las que un individuo quiere y decide libremente elegir una acción*⁴³, y están representadas formalmente por los tres tipos de resultados que puede conseguir con su acción. Estos resultados representan la realidad misma valorada según la naturaleza

real del individuo; es decir, según las necesidades de las personas⁴⁴.

Teniendo esto en cuenta, podemos decir que la *intención* es el motivo principal, o la combinación de motivos, que busca el que actúa. «Todos sabemos -dice Alcázar García (2010, 108) -, por experiencia propia, que cuando realizamos una acción no siempre la realizamos con la misma intención, buscando el mismo motivo (objetivo o *resultado*)» (cursivas nuestras). Puede que existan infinidad de motivos, pero todos ellos pueden reducirse siempre a los tres tipos de resultados que hemos señalado anteriormente. Los tres pueden ser motivos para actuar, por lo tanto, existen tres tipos de motivos.

Es importante notar que distintas personas pueden estar realizando *la misma acción* buscando motivos diferentes. Esto se debe a que cuando observamos el comportamiento de una persona, lo único que podemos apreciar es el aspecto externo de la acción que realiza, no podemos percibir directamente el motivo que dicha persona busca al actuar, es decir, su intención. El mismo agente puede realizar la misma acción unas veces con una intención y otras con otra diferente (Cfr. Alcázar, 2010: 109). Como anota Alcázar:

Es vital darse cuenta de esto, para evitar realizar interpretaciones poco realistas a la hora de entender la acción de los demás (...). Tanto el aspecto externo (lo que los demás pueden apreciar)

41 «Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos -cuyas acciones- se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes». (Pérez López, 2006:14)

42 No abordaremos el análisis de la motivación humana, que es distinto de los motivos de la acción. Esta distinción la abordan otros autores de manera sintética (Cfr. Ferreiro y Alcázar, 2012 & Ariño, 2005).

43 Recuérdese el otro supuesto: la persona humana es libre, pero no completamente.

44 Que pueden ser materiales, cognoscitivas y afectivas. Ver Figura 1: Antropología Filosófica y Antropología Analítica. Estas necesidades las propone el mismo Pérez López (2006: 58-60).

como la intención con que se hace, califican de modo completo la acción que una persona realiza (...). Esto tiene mucha importancia al evaluar el comportamiento de otras personas: ha de hacerse en base a la intención con que lo hace (y esto no es directamente observable como tampoco su estado interior) y no solamente tomando en cuenta *lo que* hace (Alcázar, 2010: 109).

Tomando todo esto en cuenta, decíamos que a los tres tipos de resultados le corresponden tres tipos de motivos.

- a) **Motivos extrínsecos (tipo 1):** «Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades psico-corpóreas. (...) La persona “tiene más” o se deshace de algo que lo molesta» (Ferreiro y Alcázar, 2012: 60).
- b) **Motivos intrínsecos (tipo 2):** Corresponden a los resultados intrínsecos. Se busca «lo que le sucede a la persona por realizar la acción» (Ferreiro y Alcázar, 2012: 61). Este cambio interno buscado, que se produce en quien actúa, es un *aprendizaje* que puede adoptar dos modalidades, dependiendo del tipo de resultado que se persigue -extrínseco o trascendente- y del tipo de impulso para actuar⁴⁵ (Cfr. Alcázar, 2010: 110-113).

Aprendizaje operativo: «Es la adquisición de un conocimiento o habilidad “técnica”. (...) Si es positivo, facilita que las acciones futuras logren mejores resultados del primer tipo; cuando es negativo, aumenta la dificultad para lograr esos resultados en el futuro, en la medida en que su logro dependa solo del que actúa. (...) cuando es positivo, produce satisfacciones en las necesidades cognitivas de la persona» (Ferreiro y Alcázar, 2012: 61).

Aprendizaje estructural o evaluativo (autocontrol): Es «el aprendizaje más importante que se da en la persona, se orienta *al mejor logro futuro de resultados trascendentes*» (cursivas nuestras) (Ferreiro y Alcázar, 2012: 61). Puede ser positivo o negativo. «Cuando es positivo, la persona va teniendo mayor facilidad para lograr resultados trascendentes, de los cuales a su vez depende el logro de los resultados extrínsecos» (Ferreiro y Alcázar, 2012: 62). Produce satisfacciones afectivas.

Los dos aprendizajes son dos tipos de resultados internos que se producen en el agente que actúa *por el solo hecho de haber actuado*, con independencia de lo que venga del exterior o de lo que les ocurra a las personas con las que interactúa (Cfr. Alcázar, 2010: 112-113).

45 Nótese que la búsqueda de motivos intrínsecos (es decir, de aprendizajes o cambios en el agente decisor) tienen la característica de estar íntimamente relacionados con los otros tipos de resultados. El cambio/aprendizaje del agente es una “adaptación” para conseguir el estado de equilibrio/felicidad del agente; pero este depende

de lo que recibe (resultados del tipo 1) y de lo que se los otorga (lo que le pasa al entorno o agente reactivo, es decir, resultados del tipo 3). Pero, en ambos casos, el motivo es intrínseco: se busca “el cambio interno” que me permita mejores resultados extrínsecos o trascendentes.

c) **Motivos trascendentes (tipo 3):** Se busca «el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente» (Ferreiro y Alcázar, 2012: 62). Lo determinante es que el agente activo no busca un cambio o un resultado para sí mismo, sino una mejora en el otro (agente reactivo)⁴⁶.

Cuando se ignora a los demás en la toma de decisiones se prescinde de este tercer tipo de resultados (no existe el motivo que los busque, aunque el resultado se dé). Esta forma de actuar puede producir un aprendizaje estructural negativo que repercutirá – más pronto o más tarde – en la capacidad de obtener no solo satisfacciones afectivas sino también corpóreas, en tanto estas dependan de otras personas (como veremos en el análisis decisional).



Figura 3. Aprendizajes y Motivos. Original de *Gobierno de personas en la empresa* de Ferreiro, P. y Alcázar, M., 2012.

46 Esto lo diferencia de la búsqueda de aprendizajes estructurales. Sin embargo, actuar buscando resultados trascendentes -motivos trascendentes- produce aprendizaje estructural (sea positivo o negativo). Para ilustrar la diferencia teórica de ambos, puede tomarse en cuenta que no es lo mismo *actuar queriendo ser mejor persona* (querer algo en mí para beneficio de los demás), que *actuar para ayudar a los demás sin importar lo que me pase a mí* (aunque de hecho algo me suceda -aprendizaje positivo). La diferencia es formal más que real, ya que en ambos casos se busca el bien del otro, aunque en un caso la persona es consciente de que hay resultados intrínsecos (y son buscados) y en la otro no. Visto esto, se puede resumir los distintos tipos de motivos y resultados a la manera de la figura 3.

Es importante recordar que en la mayoría de las acciones intervienen los tres tipos de motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros. Ya que todos actuamos por una combinación de los tres tipos de motivos, «de modo que la calidad motivacional viene determinada por el peso que la persona le da a cada uno de ellos» (Alcázar, 2010: 117).

3.3.4. Criterios de decisión del agente

Considerando la unidad de la acción y sus posibles consecuencias -resultados-, sean

económicos, éticos, sociológicos, psicológicos, podemos pasar al análisis de la decisión: los criterios mediante los cuales el agente tomará en cuenta todas las posibles consecuencias de su acción sin caer en una *abstracción incompleta*. Las razones o motivos por las cuales el agente elige una acción u otra dependen enteramente de él pues es libre. Realizar una acción por un *motivo extrínseco* (por ejemplo, un resultado económico), no hace que dicha acción carezca de *resultados intrínsecos* o *trascendentes*, simplemente no los toma en cuenta en su análisis (ha sido una abstracción incompleta⁴⁷). Surge la necesidad del análisis de los resultados de la acción para así obtener una serie de criterios para la toma de decisiones que integren todos los posibles resultados⁴⁸.

47 Esto es precisamente lo que algunos modelos hacen, al pensar que las acciones solo tienen consecuencias económicas y no morales (en base a sus supuestos antropológicos o epistemológicos), construyen un modelo que *solo considere* dichos resultados.

48 La consideración es *formal*, teniendo en cuenta los criterios que se darán solamente se asegura que se están tomando todas las consecuencias de la acción. La pregunta sobre ¿cómo realmente estos criterios están integrando la ética en las decisiones? Es una pregunta epistemológica distinta, una pregunta *material*. Es decir, *formalmente* se están tomando los resultados éticos (pues están *todos* los resultados), aunque materialmente debemos acudir al caso concreto para identificar las variables éticas en cuestión. Téngase en cuenta que esta consideración no quiere decir que el mismo modelo no integre cuestiones éticas materiales, de hecho las hace, pero desde sus propios postulados.

Un problema de acción, dijimos, podría definirse como el deseo de parte de un agente activo de conseguir cierta satisfacción, la cual depende de que se produzca una cierta interacción. Dichos problemas se resuelven al ejecutar cualquier acción que, junto con la reacción producida por el agente reactivo, dé lugar a una situación que produzca la satisfacción deseada por el agente activo. Ahora bien, el agente activo elige una acción que resuelva su problema mediante una decisión, la cual es la elección de un *plan de acción*, por el que se ejecuta una acción con la que se espera lograr una cierta reacción, de tal modo que la interacción resultante produzca la satisfacción deseada. Teniendo en cuenta la Figura 2, podemos decir que un *plan de acción* para ejecutar una determinada acción (A) que produzca una reacción (R) estaría definido como «Si (A) entonces (R)», la pregunta sería ¿cómo podemos valorar dicho plan?, es decir, ¿qué criterios tenemos para decir si dicho plan de acción resolverá el problema? Tomando en cuenta los distintos resultados de la acción podemos decir lo siguiente:

3.3.4.1. *Valoración estática de la decisión de un agente:*

Los *planes de acción* del agente activo pueden valorarse sin tener en cuenta los aprendizajes producidos de una acción. Así, un plan de acción que es ejecutado por el agente activo supone para este el logro de una satisfacción: aquella que le produce la interacción expresada por el plan [Si (A) entonces (R)]. A ese valor le llamaremos **eficacia**⁴⁹ -valor sintético *a priori*

49 La eficacia «es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción, el valor

de un plan de acción para un agente activo-. La eficacia *depende* de tres valores fundamentales:

- **Validez:** la acción es válida si la reacción soluciona el problema que se pretende resolver. Es decir, la satisfacción que produce la recepción de la reacción al agente activo⁵⁰.
- **Operacionalidad (u Operatividad):** la acción es operativa si al agente activo le resulta factible el poder llevar a cabo la reacción. Otra manera de definirla es la del “coste de oportunidad” -el esfuerzo- ligado a la ejecución de esa acción para el agente activo. Se relaciona con la validez en el sentido de que solo es operativo aquello que se prevé satisfactorio (solo quiero hacer una acción si de hecho me satisface)⁵¹.

de los resultados externos (R) producidos por la acción, comparado con el esfuerzo desplegado (A)» (Ferreiro y Alcázar, 2012).

- 50 La validez del plan de acción *a priori* es solo un supuesto. Es decir, su veracidad (si de hecho el plan de acción produzca la satisfacción buscada) no es un hecho sino un supuesto -depende de que la reacción *de hecho resuelva el problema*, y esto es solo cognoscible *a posteriori*, además depende a su vez de la operatividad y de la instrumentalidad. Por prueba y error podremos saber si de hecho era verdad su validez, sin que su desconocimiento descalifique el análisis que aquí se hace (Cfr. Pérez López, 1991: 31-34).
- 51 Algunas formas de operativizar este criterio las da Alcázar (2015), de la siguiente forma: ¿puedo realizar la acción? ¿se realizar la acción? ¿quiero realizar la acción?, de responder todo afirmativamente, entonces la acción es operativa.

- **Instrumentalidad:** la acción produce la reacción, es decir, es la operatividad del agente reactivo. La instrumentalidad es aquello que permite que el agente reactivo produzca la reacción⁵².

Como dice Pérez López, «la valoración estática de un plan de acción requiere necesariamente la formulación de tres juicios -de tres medidas- que determinen el valor sintético de su plan (su *eficacia*)» (Pérez López, 1991: 33). Estos tres valores admiten una escala de gradaciones. Así, no será extraño que, en general, un conjunto de *planes de acción* pueda tener la misma *eficacia* siendo diferentes la instrumentalidad, operacionalidad y validez. Por ello, dos planes de acción serán idénticos tan solo en el caso de que esos tres valores sean iguales. Estos tres valores son irreducibles, ya que cada uno afecta a una relación distinta de las otras dos, y las tres han de estar necesariamente presentes para que la interacción ocurra. La valoración de solo la validez de una acción sería, en este sentido, una *abstracción incompleta*, pues no considera todas las variables de forma estática.

-
- 52 Tanto la operatividad como la instrumentalidad -en última instancia- dependen de cada persona y de la acción a realizar. Así, si la acción no es operativa, la operatividad depende de la acción y de la capacidad de realizar la acción; siendo el mismo caso para la instrumentalidad. Si se desea resolver un problema, se puede hacer cambiando la acción para hacerla realizable, o cambiando la capacidad de cada persona para realizar la acción, o una combinación de las variables; pero eso es ya un análisis dinámico.

3.3.4.2. *Valoración dinámica de la decisión de un agente*

Tomando tanto al agente activo como al entorno como agentes libres (sistemas libremente adaptables, es decir, personas), se presupone que aprenden (positiva y negativamente). Por otra parte, añadiendo el supuesto de que las interacciones *puedan* ser recurrentes (interactuemos en diversas ocasiones con el mismo agente para resolver problemas)⁵³, podremos tener una *abstracción completa*, es decir, tomar en cuenta todas las variables para la obtención de satisfacciones. Los criterios dinámicos son:

- **Eficiencia:** es la *operatividad futura* del agente activo. Para la persona que actúa, eficiencia es el valor que tienen los resultados internos producidos

por la acción: el paso de «A» a «A'», el aprendizaje. Será tanto más eficiente cuanto más le satisfaga el aprendizaje obtenido (no solo *es más fácil* la acción para el agente, sino que cada vez le resulta *más atractivo* el realizarla -más atractivo, entonces más operativo-⁵⁴). Dicho de otro modo, la acción habrá sido eficiente si la próxima vez que el agente se plantee de nuevo esa acción, su operatividad haya aumentado.

- **Consistencia:** son los cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cambios que determinan la futura *instrumentalidad* de la acción. Para la persona que realiza la acción, *consistencia* es el valor *-a priori-* que tienen los resultados que se producirán en la otra persona: el cambio previsible de «B» a «B'». *Una acción es consistente si aumenta la instrumentalidad.*

Ahora bien, una evaluación completa es aquella que tome en cuenta todas las posibles consecuencias (resultados de la acción). Esto incluye una evaluación dinámica y no solo estática de los planes de acción. Para tomar en cuenta *todos los criterios en la evaluación* (eficacia, eficiencia y consistencia), se debe considerar todos los posibles resultados. Esto quiere decir,

53 Este supuesto es, también, epistemológicamente superior al supuesto de que siempre actuamos con agentes distintos. Consideremos tres razones: a) de no ser así, el aprendizaje del agente reactivo no tendría importancia, lo cual es un supuesto que, como vimos, es epistemológicamente inferior a suponer que sí tiene importancia; b) suponer que requiero realizar una acción varias veces con el mismo agente *abarca más* que suponer lo contrario (si tomo en consideración futuras interacciones, se incluye en el análisis la que se está tomando en este momento; la inversa solo considera estas últimas); c) en la realidad, el entorno del que dependemos es recurrente: organizaciones como la familia -el cónyuge es siempre el mismo, los hijos también-, en la empresa -los colaboradores son casi siempre los mismos, los clientes son recurrentes-, con la naturaleza (sistema estable o ultraestable) -la tierra es la misma, nuestra mascota es la misma, etc.

54 Se separa la facilidad (aprendizaje operativo) de la satisfacción (que resulte más atractivo la acción), debido a que no necesariamente se dan las dos a la vez. Por ejemplo: en el caso de una persona enferma, puede ser que al tomar una pastilla se sienta mejor, pero se hace cada vez más resistente a la composición química del mismo. Al final, su operatividad es negativa.

que -para una evaluación completa de la decisión- se debe tener una combinación de *todos los motivos* al ejecutar una acción⁵⁵. Pero, en especial, se debe de considerar los motivos trascendentes (es decir, siempre tener en consideración los cambios en el *otro agente*), esto quiere decir *considerar el criterio de consistencia*. Las razones son epistemológicas y antropológicas: a) la resolución de problemas requiere del entorno, si a este lo consideramos como sistema libremente adaptable y bajo el supuesto de múltiples interacciones, entonces la eficacia *presente y futura, depende* de que el *otro* quiera realizar la acción (reacción) que resuelva el problema⁵⁶, dicho de manera sintética: *la consistencia es condición de la eficacia futura*; b) por otra parte, Pérez López toma en cuenta

que el otro -el agente reactivo- es un yo, es decir, que es persona⁵⁷ -razón antropológica-. Cuando se actúa, se actúa sobre todo con personas, lo cual supera el individualismo detrás del *homo economicus*. «En las organizaciones, como en otros muchos entornos -dice Melé & González Cantón (2015, 325), la acción humana conlleva interacciones con otras personas. Yo actúo, y otro aprende y reacciona a mi acción».

De esta forma, tomando en cuenta todos los criterios de decisión (*eficacia* -validez, operatividad e instrumentalidad-, *eficiencia* y *consistencia*), habremos evaluado *totalmente* una acción humana, integrando *formalmente* todas las posibles consecuencias de una acción y, de esa forma, integrando en el modelo cualquier tipo de resultado (sea económico o ético) en la toma de decisiones. Esto debe quedar claro, el modelo de Pérez López es *una abstracción*, pero es una *abstracción completa* dados sus supuestos y el análisis que realiza (prescindiendo de la naturaleza concreta del agente); esto quiere decir que, sin importar exactamente el contenido *material* o *real* de la decisión, el modelo perezlopiano integra mediante sus criterios *a priori* las consecuencias éticas y económicas (*integra todos los resultados*), sean los que estos resulten ser en la realidad. Veamos en el siguiente y último punto un ejemplo que permita ver cómo se

55 No solo considerar los motivos trascendentes (que son los más importantes). Si solo se consideran los resultados trascendentes, sin considerar los extrínsecos, no *sabremos* con exactitud qué es lo que reacción nos ayuda a solucionar los problemas (solo sabemos que la persona con la que interactuamos lo hace posible).

56 Se puede tener en mente una acción *válida* y *operativa*; e incluso *eficiente*; pues todo depende del agente activo, ya que es *libre* (puede pensar en que le gusta, que puede hacer, etc.); pero no puede influir directamente en el agente reactivo, pues su *instrumentalidad* depende de él -es libre-. Si simplemente no consideramos los criterios *instrumentalidad* (dentro de la eficacia) y *consistencia*, no solo ignoramos lo que no depende del agente activo, sino que nos negamos *positivamente* a tomar en cuenta alguna forma indirecta de considerar dicha variable (e influir en ella); lo cual, nuevamente, es una *abstracción incompleta*.

57 Es uno, es libre, puede perfeccionarse o deteriorarse, el contingente, etc.

da el análisis de una acción, así como el funcionamiento de los criterios.

3.3.5. *Integración de criterios económicos y éticos*

La fábula del pastorcillo mentiroso⁵⁸ ilustra muy bien como evaluar una sola acción desde los distintos criterios de decisión; además de mostrar la primacía del criterio de consistencia (y del motivo trascendente)⁵⁹. Para divertirse un rato -resultado extrínseco u económico-, el pastorcillo avisa a los mozos de su pueblo que viene el lobo y estos acuden apresuradamente en defensa del rebaño. La decisión es operacional e instrumental, y también es válida porque el pastorcillo consigue divertirse a costa de los de su pueblo. Con ello el pastorcillo está aprendiendo que de esa manera consigue divertirse. Conforme esta decisión se va repitiendo, va perdiendo instrumentalidad -el criterio de consistencia no ha sido tomado en cuenta-. La segunda vez quizá todavía los mozos del pueblo acuden en ayuda, posiblemente algunos a regañadientes. A partir de entonces, sin embargo, cuando realmente llegue el lobo no podrá contar con la ayuda de los de su pueblo. Estos, que inicialmente estaban dispuestos a ayudar al pastorcillo, habrán dejado de prestarle atención. La decisión que inicialmente fue eficaz (válida, operativa e instrumental), va perdiendo al ejecutarla su instrumentalidad (es inconsistente). Una decisión que demostró no ser válida, pero al ser instrumental y consistente, permite tener la oportunidad

de realizar otro intento, otro plan de acción con el mismo agente reactivo.

Este ejemplo muestra cómo, para integrar la ética en una decisión (en este caso, pensar que el otro es persona y no quiere ser engañado), se requiere tomar en cuenta todos los criterios. La decisión del pastorcillo fue inconsistente y, por tanto, no ética. Económicamente le fue provechosa en el corto plazo -disfruto de las risas-, pero en el largo plazo tampoco le permitió sostenerse económicamente (la falta de ética afectó a su rendimiento futuro). Por último, de haber considerado el criterio de consistencia (haber tenido un motivo trascendente), habría elegido otra acción económica que le permitiera disfrutar y al mismo tiempo poder mantenerse en el mercado (seguir contando con la confianza de las personas del pueblo).

¿Cómo tomar en cuenta el criterio de *consistencia*? Al parecer no es un criterio que pueda medirse con modelos matemáticos, sino que es más bien intuitivo. Sin embargo, Pérez López⁶⁰ observa que,

(...) es fácil evaluar la no consistencia de una acción: cualquier persona puede hacerlo. No hace falta más que pensar en lo siguiente: *¿si el otro supiese por qué hago lo que voy a hacer - salvo que fuera tonto -, confiaría en mí? Y si contestamos "no", entonces ese plan de acción es inconsistente*. No hace falta más que cambiarse de sitio, simularlo, lo cual es fácil porque yo tengo una información completa sobre

58 El ejemplo es de Pérez López, citado por Ariño (2005, 30-31).

59 Solo es una primacía del criterio, no que se dejen de lado los demás criterios.

60 Citado por Alcázar García (2010, 127-128), las cursivas son nuestras.

los motivos que me llevan a aplicar ese plan. Por el contrario, cuando pienso que si el otro conociera mis motivos sí confiaría en mí, salvo fuera tonto, entonces mi plan es consistente. A veces hacemos planes inconsistentes, pero nos autoengañamos pensando que el otro no se dará cuenta.

Si se realiza una acción inconsistente se puede deber a dos razones: quien la realiza no se da cuenta de que es inconsistente -error por inadvertencia- o no piensa seguir realizándola.

Cuando se hacen planes inconsistentes a veces se intenta justificarlos explicando que es por el bien de la colectividad, que hay que sacrificarse por el país, etc.; si estas explicaciones no son aceptadas se piensa tal vez que existe un problema de comunicación, cuando en realidad sucede todo lo contrario: estamos comunicando muy bien. Los medios de comunicación podrían llamarse a veces los medios de incomunicación social, pues se utiliza toda la retórica y todos los recursos posibles para convencer al otro de que nuestras intenciones son distintas de lo que son. Comunicar es transmitir a otra persona, de manera que le sea convincente, algo que yo conozco: algo que es y que yo sé. Comunicar no es utilizar la retórica para convencerlo de lo que yo quiero.⁶¹

61 Pérez López decía que Aristóteles al analizar los problemas de comunicación en su libro *Retórica* utiliza calificativos muy duros para esta actitud: dice que esa es la falsa retórica de los sofistas a

Cuando en una acción se dejan de lado los motivos trascendentes, puede suceder que la persona con la que se interactúa, y de cuya respuesta depende mi eficacia, esté cada vez menos motivada para responder de la manera adecuada, pues le resulta menos operativo hacerlo. Si no se tiene en cuenta la consistencia, se podría solucionar un problema inmediato -eficacia ahora-, pero a costa de generar mayores problemas -eficacia futura-: *la acción ha sido incorrecta, ha sido una mala decisión.*

Buscar de modo exclusivo la eficacia presente puede destruir la eficacia futura, pues implica desatender a los otros dos valores de la acción. Cuando se logra la eficacia de esta manera, se pueden dar las siguientes situaciones (Cfr. Ferreiro & Alcázar, 2012: 75-76):

- **La acción es eficaz, pero es ineficiente:** el médico cobró un buen estipendio por curar al paciente (eficacia), pero le ha desagradado la experiencia (ineficiencia) y, por lo tanto, no está dispuesto a repetirla en igualdad de condiciones; se ha perdido operatividad para ese médico.
- **La acción es eficaz pero inconsistente:** consecuencias peores, el servicio del médico no ha podido curar al paciente (y aun así ha cobrado) o, habiéndolo curado, el trato no le fue agradable. Este no volverá a responder del mismo modo a la misma acción del

los que insulta y les llama hijos de mala madre (Alcázar, 2010, 128).

médico, pues le resultará menos operativo ir a ese médico. Se ha deteriorado -o destruido- la *relación estructural* entre el médico y el paciente, y es esa la *relación de confianza* la que permite la eficacia de la acción del médico en primer lugar.

Visto de esta forma, *la condición que permite la eficacia de la acción es la relación estructural o confianza*. La calidad motivacional de una persona depende fundamentalmente del *peso que los motivos trascendentes* tienen en su motivación total. La confianza depende fundamentalmente de que los agentes actúen evitando siempre alternativas de acción inconsistentes, por muy eficaces que resulten. Esta condición de eficacia puesta en la consistencia puede verse desde un mínimo a un máximo. Como mínimo, el decisor debe evitar tomar decisiones inconsistentes sea cual sea la motivación extrínseca que le impulse a tomarla (Ariño, 2005: 33); en el mejor de los casos, se debe buscar ser consistente por motivos trascendentes.

4. **Conclusión**

A estas alturas debe haber quedado claro que el análisis de la acción y decisión humana es necesario para integrar la ética y la economía (entre otras cosas) en la toma de decisiones de los empresarios. Como dijo Ian Mitroff (2004: 187) «las bases filosóficas del mundo empresarial deben ser revisadas en sus fundamentos», es necesario repensar los presupuestos filosóficos en los que se sustenta el management, en busca de una antropología y epistemología que pueda

unificar las decisiones éticas de las técnicas, las morales de las económicas. Aquí hemos hecho expuesto uno de esos intentos -el de Pérez López-, basándonos en ciertas premisas filosóficas -sin profundizar en ellas-, centrándonos en la unidad de la acción del decisor. Creemos que es allí donde debe partir el análisis: la acción es una, es cuestión de analizar las consecuencias lógicas necesarias que se siguen de esa primera premisa, estudiando todos los posibles resultados de la acción, sean económicos, éticos, sociológicos, psicológicos, etc. Y, a partir de allí, crear modelos que nos permitan tomar mejores decisiones integrando todos los aspectos de esta, sin caer en abstracciones incompletas. Creemos que, al fundamentar un modelo en un tipo de sistema como el *libremente adaptable*, se permite analizar la acción en todos sus aspectos y dar todos los criterios necesarios para evaluar cualquier acción tomando en cuenta *formalmente* todas las posibles consecuencias. Creemos también que esto se resume, en parte, al tomar como criterios de decisión el criterio de *eficacia, eficiencia y consistencia*; por *motivos trascendentes*. Ha sido nuestra intención haber dado suficientes razones epistemológicas y antropológicas como para considerar utilizar el modelo de Pérez López en la toma de decisiones. Sin embargo, lo expuesto en este ensayo no es todo lo que el modelo de Pérez López ofrece, esperamos que haya servido también de introducción a su pensamiento con miras a que el lector desee profundizar en él y así poder pasar a la praxis real.

Referencias

Alcázar García, Manuel. *Las decisiones directivas: Una aproximación antropológica*

- al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones.* Pamplona: Pro manuscrito, 2010.
- Alcázar, Manolo. *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe.* Lima: Infobrax, 2015.
- Andreu, Rafael, y Josep M. Rosanas. «Manifiesto para un Management mejor. Una visión racional y humanista.» *Documento de Investigación DI-885 IESE Business School.* Febrero de 2011.
- Archer, M.S. «Homo economicus, Homo sociologicus and Homo sentiens.» En *Rational Choice Theory*, de Margaret S Archer, Jonathan Q Tritter, & (eds.), 36-56. London: Routledge, 2005.
- Argandoña, Antonio. «La dimensión ética de la crisis financiera.» *Documento de investigación DI-872.* Julio de 2010a.
- Argandoña, Antonio. *Las relaciones entre economía y ética.* Barcelona: Documento de la División de Investigación del IESE Business School, 1989.
- Argandoña, Antonio. «Las virtudes en una teoría de la acción humana.» *Documento de la división de investigación del IESE (DI-880)* (IESE Business School), Octubre 2010.
- Argandoña, Antonio. «Más allá de la eficiencia: Lecciones éticas de la crisis para la cultura empresarial.» *Documento de investigación DI-876.* Septiembre de 2010b.
- Ariño, Miguel Angel. *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones.* Barcelona: Deusto, 2005.
- Artigas, Mariano. *Filosofía de la Ciencia.* 2da Edición. Pamplona: EUNSA, 2009.
- Chinchilla, Nuria, y Maruja Moragas. *Dueños de nuestro destino.* Barcelona: Ariel, 2007.
- Corcuera García, Justo Paul. *Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación de dirección de empresas.* Pamplona: Tesis Doctoral - Pro Manuscrito, 2001.
- Drack, Manfred. *El enfoque temprano de "sistema" de Ludwin Von Bertalanffy.* 05 de 10 de 2016. <http://www.gesi.org.ar/articulos/el-enfoque-temprano-de-sistema-de-ludwig-von-bertalanffy/> (último acceso: 23 de 05 de 2017).
- Ferreiro, Pablo. «Juan Antonio Pérez López como Científico.» En *Acto Académico In memoriam del Profesor Juan Antonio Pérez López*, de VV.AA., 104. Barcelona: IESE Universidad de Navarra, 1997.
- Ferreiro, Pablo, y Manuel Alcázar. *Gobierno de personas en la empresa.* 6ta. Lima: Planeta, 2012.
- Feser, Edward. *Philosophy of mind.* Oneworld publications, 2006.
- Feser, Edward. *Scholastic Metaphysics. A contemporary introduction.* Germany: Editions Scholasticae, 2014.

- Feser, Edward. *The Last Superstition*. Indiana: St. Augustine Press, 2010.
- García Cuadrado, J.A. *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*. 6ta Edición. Pamplona: EUNSA, 2014.
- Genta, Jordan Bruno. *El filósofo y los sofistas*. 2da. Buenos Aires: Talleres Gráficos Lumen, 2009.
- Ghoshal, Sumantra. «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.» *Academy of Management Learning & Education* 4, nº 1 (2005): 75-91.
- González, Wenceslao J. «Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon.» En *Herbert A. Simon: Filósofo de la Ciencia y Economista (1916-2001)*, de W.J. (ed.) González. Coruña: NETBIBLO, 2003.
- Llano, Alejandro. *La vida lograda*. 6ta. Barcelona: Ariel, 2008.
- Lopez Jurado, Marta. *La decisión correcta*. Barcelona: Desclée De Brouwer, 2010.
- Melé, Domènec, y César González Cantón. *Fundamentos Antropológicos de la dirección de empresas*. Pamplona: EUNSA - Astrolabio, 2015.
- Mitroff, Ian I. . «An Open Letter to the deans and the Faculties of American Business Schools.» *Journal of Business Ethics* 54, nº 2 (2004): 185-189.
- Nagel, Thomas. *Mind and Cosmos*. New York: Oxford University Press, 2012.
- Pérez López, Juan Antonio. «Anthropology and Sociology.» *División de Investigación del IESE, WP. n°6, 1974c*: 6.
- Pérez López, Juan Antonio. «Enseñar a pensar.» En *La educación: El reto del tercer milenio*, de VV.AA. Barcelona: Institució d'Educació XXV e Aniversari, 1995.
- Pérez López, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Sexta . Madrid: Rialp, 2006.
- Pérez López, Juan Antonio. «Organizational control theory: A formal approach.» *Documento de la División de Investigación del IESE, WP. n°4, 1974a*: 29.
- Pérez López, Juan Antonio. «Organizational theory: A cybernetic approach.» *Documento de la División de Investigación del IESE, WP. n°5, 1974b*: 23.
- Pérez López, Juan Antonio. *Teoría de la acción en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp, 1991.

- Pierpaolo, Donati, y Margaret S. Archer. *The Relational Subject*. London: Cambridge University Press, 2015.
- Rosanas, Josep. «¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López? .» *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 2006: 38-42.
- Rosanas, Josep M. «Pero, ¿Qué es el management?» *Revista de Antiguos Alumnos. IESE Business School.*, 2009: 18-22.
- Sanguineti, Juan José. *Lógica*. 7ma. Pamplona: EUNSA, 2007.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. 4ta. New York: The Free Press, 1997.
- Vélaz Rivas, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos, 1996.
- Von Bertalanffy, Ludwig. *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultra Económica, 2004.

Recibido:25/05/2018
Aceptado:24/08/2018

RESEÑA

RESEÑA DEL LIBRO: “ÉTICA DE LAS FINANZAS”

Mag. Gerardo Luis Madariaga Miranda

Docente

Instituto Tecnológico del Sur/ Arequipa-Perú

g.madariaga.miranda@isur.edu.pe



**Ansotegui, C.¹, Gómez-Bezares, F.²
y González, R.⁴ (2014).**

Ética de las finanzas. Bilbao: Desclée de Brouwer

El mundo de las finanzas se encuentra envuelto en discusiones sobre la ética de sus actores principales. Se asegura a voz en cuello que su objetivo fundamental es la maximización de las ganancias sin detenerse a reflexionar sobre los medios utilizados. Las decisiones financieras más discutidas por la ética parecen ser

justificadas por la libertad del mercado y la lógica del más fuerte.

Los ejemplos los encontramos a nivel global tanto en lo público como en lo privado. La distribución de la riqueza se hace dentro de un marco de legalidad seguido a pie juntillas; sin embargo, es evidente que no existe

1 Carmen Ansotegui es doctora en Economía por la Universidad de Pennsylvania.

2 Fernando Gómez-Bezares es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto y Doctor Honoris Causa por la Universidad del Salvador (Buenos Aires)

3 Raúl González Fabre es doctor en Filosofía por la Universidad Simón Bolívar (Caracas)

justicia en ello. Pero la casuística no queda circunscrita a los gobiernos o a los grandes operadores financieros mundiales, sino que también se puede ver en los conflictos de intereses mal resueltos al interior de una MYPE.

Reflexionar sobre "las dificultades morales de los profesionales de las finanzas para desempeñar sus funciones, lo que está en juego en ellas, y las opciones éticas con que pueden abordarlas" (Introducción, párrafos tres) es el tema central de los autores del libro *Ética de las finanzas*.

El libro tiene dieciocho capítulos agrupados en cuatro partes. En la primera parte se hace un acercamiento a las cuestiones generales de la ética en las finanzas; en la segunda, se abordan los típicos problemas éticos de manera genérica; en la tercera, los autores escriben sobre cada profesión vinculada con las finanzas y sus problemas. Por último, en la cuarta parte, en los dos capítulos finales, se revisa el sistema actual en conjunto, así como nuevas problemáticas que están apareciendo.

En el capítulo uno, se afirma que la ética de cualquier empresa se basa en la indeterminación que afecta a todas las acciones humanas. Se debe decidir cómo actuar con conciencia y libertad, sin determinismos biológicos o sociales. Las decisiones en estos ámbitos no son de índole privada, por el contrario, tienen connotaciones personales, organizacionales y públicas. En la dimensión personal, uno elige su posición para sí y por sí mismo; en lo organizacional, quien tiene más poder dentro de la estructura, tiene mayor responsabilidad; finalmente, en la dimensión pública, la empresa se legitima

en función a la aprobación de los ciudadanos en tanto contribuya al bien común.

En el capítulo dos, "Función social de las finanzas", los autores afirman que: «Una acción positiva o neutra desde el punto de vista ético puede ser financiada; una acción negativa no debe serlo» (p.62). Quienes financian una acción, de manera voluntaria, se asocian a ella y la hacen parcialmente suya, si bien la responsabilidad se atribuye por grados de compromiso o conocimiento. Desde el punto de vista de la justicia, el enriquecimiento derivado de la inflación es cuestionable porque esa riqueza no proviene de la cooperación sino de la desgracia de muchos.

En el capítulo tres, «La persona, el dinero y el riesgo», se propone el *equilibrio* como la clave para la moralidad de las finanzas y para la eticidad de los profesionales en finanzas. En específico se menciona: el orden entre medios y fines, el equilibrio entre los modelos relacionales, el equilibrio entre los *stakeholders*, el equilibrio debido dentro de cada modelo relacional (justicia) y el equilibrio entre el presente y el futuro (prudencia). Cada uno de estos equilibrios puede ser entendido como una propiedad de la persona o de las organizaciones. Con este termina la primera parte.

El manejo de la información es un tópico central en la *Ética de las finanzas* –capítulo cuatro «Generación y uso de la información»–. La virtud más importante en finanzas es la prudencia porque refleja el realismo, la responsabilidad y la precaución en las decisiones tomadas. Las normas deducibles de la ética de la información en finanzas, contribuyen a sostener mercados más competitivos que crezcan en base a la confianza entre sus agentes.

Acerca de la “Dinámica de los mercados”, capítulo cinco, se identifica a la globalización, la desregulación del sistema financiero y el progreso tecnológico como las principales razones que conducen al cambio. En síntesis el mercado financiero ha cambiado mucho en las últimas dos décadas y canaliza un intenso flujo de riqueza creciente que se concentra en pocas manos. Este es el panorama actual del sistema: ha sufrido una profunda transformación y en este proceso las responsabilidades han quedado diluidas y los riesgos esparcidos, estos son medidos con mecanismos sofisticados pero tal información no utilizada ni difundida, lo que significa una amenaza al sistema en conjunto.

En el capítulo seis, los “Conflictos de interés y problemas de agencia”, se encuadran dentro de un problema mayor de la Economía: la delegación. Al delegar se corre el peligro de que el delegado sea incompetente o que se desvíe de los objetivos trazados. Para esta segunda situación se recomienda aplicar procedimientos de control por parte de los mercados, de las propias empresas y del Derecho. Pero todo esto no es suficiente, ya que las actuaciones menos éticas se pueden mantener en un marco de estricta legalidad. Estos comportamientos destruyen la confianza en las instituciones. En definitiva, la ética del agente es fundamental, el que se encuentra ante estas situaciones tendrá que acostumbrarse a reflexionar éticamente sobre sus comportamientos.

Con respecto al “Profesional financiero de la empresa”, capítulo siete, por lo general, su actuación moral se ve configurada por la fuerza de la empresa, él se ajusta a sus valores, su posibilidad de cambiarla parece

remota, esto es lo más común al inicio. Si las convicciones éticas personales se acomodan a las de la empresa, entonces todo irá bien. De no ser así, las personas pueden allanarse ante la empresa y renunciar a sus ideales o mantener la disonancia, en lo interno, con la esperanza de avanzar en la organización hasta tener el poder de cambiar algunas cosas o, finalmente, abandonarla y buscar otro trabajo, pero acceder a esta última opción implica libertad económica, por ejemplo. Para cerrar la idea, la empresa construye su cultura organizacional e intenta alinear a todos con las decisiones de sus autoridades, de forma que quien no se ajuste corre el riesgo de quedar fuera.

El capítulo ocho: “El objetivo financiero de la empresa” inicia la tercera parte del libro. Tal objetivo puede resumirse en maximizar el valor de la compañía; para que funcione se recomienda una correcta intervención del Estado que proporcione lo que el mercado no ofrece, lo regule y redistribuya la renta. Además, es necesario incorporar las ideas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sostenibilidad (medioambiental) que complementan y enriquecen esta concepción de objetivo financiero y avanza hacia una visión del mismo con un mayor contenido ético.

Del capítulo nueve al dieciséis –que también conforman la tercera parte del libro– se hace una breve revisión de los roles y problemas éticos de cada uno de los oficios relacionados con el objetivo financiero. Se trata sobre el director financiero de la empresa; los contables y auditores; el consejo de administración; los banqueros y otros intermediarios; los aseguradores; los analistas de mercado; los gestores de fondos, *brokers* y otros operadores por

cuenta ajena en los mercados y, finalmente, los reguladores y supervisores públicos. No se ha desarrollado un resumen de cada oficio en esta reseña porque todos confluyen en el objetivo financiero de la empresa.

La cuarta parte se vuelve al sistema en conjunto. El capítulo diecisiete resume los fallos éticos y políticos de las finanzas privadas en el mundo globalizado y propone reformar el modelo mejorando la regulación y la supervisión del sistema financiero y de la economía en general, con el concurso del compromiso internacional. Asimismo propone buscar mejores mecanismos de distribución de la renta a nivel global para lograr el bien común.

Por su parte, el último capítulo presenta una interesante opción que constituyen las finanzas alternativas en el mundo occidental e islámico. Los autores citan a Binmore quien postula que las tres grandes propiedades macro de un sistema económico son estabilidad, eficiencia y justicia. "Las finanzas éticas

y las finanzas islámicas constituyen caminos para una toma de decisiones que fomenta la estabilidad del sistema. Como además asocian a sus clientes a sus propósitos morales (sean laicos o religiosos), contribuyen a realizar los conceptos de justicia para la sociedad contenidos en esas tradiciones. Renuncia a emplear el dinero para ganar más dinero por procedimientos que no redundan en ningún bien social" (p.352).

Para concluir, *Ética de las finanzas* es un libro que contiene muchas fortalezas: sus autores se han esforzado en lograr una estructura ordenada en cada capítulo, abordan los problemas éticos a partir de casos aplicables en diferentes contextos, analizan el sistema financiero considerando a todos los factores y agentes involucrados, entre otras. Pero lo más importante es que significa un esfuerzo académico concreto por contribuir a la reflexión crítica; a la formación ética de estudiantes y profesionales; a la construcción de una sociedad más justa, más solidaria y más libre.

Recibido:10/07/2018
Aceptado:24/08/2018

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

Definición de la revista:

La revista *Illustro* del grupo de investigación de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica San Pablo, es una publicación anual cuyo objetivo es brindar información actualizada, además de ser un ámbito mediante el cual se busca compartir las investigaciones en materia contable y afines, que se realizan en la Universidad Católica San Pablo. A través de ella se difunden investigaciones y revisiones teóricas, preferentemente de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UCSP y de profesionales de ciencias afines, internos y externos a nuestra universidad.

Presentación y revisión de artículos:

- La revista *Illustro* acepta para su publicación artículos de investigación teórica o de campo en idioma español y originales dentro del marco de la contabilidad, finanzas, economía y gestión.
- Los trabajos deben de ser dirigidos al Editor Asistente de la revista *Illustro* a través del correo gfarfand@ucsp.edu.pe o, en físico y por triplicado, a la oficina de la Dirección de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica San Pablo, sito en Urb. Campiña Paisajista s/n Quinta Vivanco, Barrio tradicional de San Lázaro, Arequipa, Perú.
- Se debe consignar datos personales tales como nombres y apellidos, DNI, profesión, nacionalidad, ciudad, teléfono, correo electrónico, grados y títulos y trabajo actual. Los trabajos se presentan adjuntando una carta que resuma los aportes del mismo e indicando expresamente que es propiedad exclusiva de los autores, y que no está siendo ni será revisado en otras revistas.
- El autor o los autores que envían sus trabajos, ceden sus derechos a la revista *Illustro*, de modo que no podrán publicarlos nuevamente, salvo con la autorización del Director y citando la fuente original de publicación.

- Una vez recibido el artículo se debe esperar la respuesta de acuse de recibo del Editor Asistente en un lapso no mayor a un mes. El trabajo presentado será remitido a un par de jueces, mediante el sistema de doble ciego, quienes enviarán su dictamen sobre el artículo durante los tres meses siguientes. Una vez recibido el dictamen, el Editor Asistente le informará al autor del artículo las apreciaciones hechas sobre su trabajo.
- El dictamen de los revisores puede ser de tres formas: aceptado, aceptado con modificaciones o rechazado. Los trabajos rechazados no podrán publicarse en la revista *Illustro*, los trabajos aceptados con modificaciones deberán subsanar las observaciones hechas por los revisores en el tiempo que se indique, de darse el caso, la demora en el envío del artículo corregido puede retrasar o invalidar su publicación; mientras que los trabajos aceptados se publicarán sin modificaciones.

Formato de presentación:

Artículos de revisión:

Los artículos de revisión son trabajos de corte monográfico en los que el autor revisa y analiza teóricamente un tema con sentido crítico. Para ello, el autor debe haber revisado como mínimo veinte fuentes acreditadas de información. El formato de presentación debe incluir un título que resuma en forma clara el tema tratado y la orientación del trabajo en doce (12) palabras, se incluirá un resumen en no más de 120 palabras y se identificarán de tres (3) a cinco (5) palabras clave como descriptores. El título, el resumen y las palabras clave deberán ser presentados en español e inglés.

Para el cuerpo del artículo, el autor tiene plena libertad de colocar los títulos y subtítulos que estime convenientes en función del tema tratado. Los trabajos deberán de presentarse según la norma APA (sexta edición) en letra Times New Roman, tamaño doce (12) a espacio y medio (1.5), con una extensión no mayor de treinta (30) páginas, en hoja A-4.

Artículos de investigación:

Los artículos de investigación, son reportes de investigación empírica, realizada en el ámbito de la contabilidad y ciencias afines, que se han basado en el trabajo de campo para la recolección de la información. El formato de presentación debe incluir un título que resuma en forma clara el tema tratado y la orientación del trabajo en doce (12) palabras. Se incluirá un resumen en no más de 120 palabras y se identificarán de tres (3) a cinco (5) palabras clave como descriptores. El título, el resumen y las palabras clave deberán ser presentados en español e inglés.

Para el cuerpo del artículo se debe contemplar en los trabajos los siguientes puntos: Introducción teórica, metodología, resultados, discusión y referencias. Los trabajos deberán de presentarse según la norma APA (sexta edición), en letra Times New Roman, tamaño doce (12) a espacio y medio (1.5), con una extensión no mayor de treinta (30) páginas, en hoja A-4

Consignación de referencias:

Libro:

Manzone, G. (2007). “La responsabilidad de la empresa”. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

Capítulo de libro:

Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil, F. y Alcover, C. M. (comps.), “Introducción a la Psicología de las Organizaciones” (p. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.

Artículo de revista:

Díaz, A.; Lorenzo, O. & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. “Revista Latinoamericana de Administración”, 34(1), 25-46.

Tesis de pre o postgrado:

Gamero, H. (2012). “La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad en la ciudad de Arequipa”. Tesis para optar el título de Administrador de Negocios. Facultad de Ciencias Económico Empresariales. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Ponencia de congreso:

Villacorta, A. (2012). “Las Normas Internacionales de Información Financiera: más allá del Costo Histórico”. Ponencia de la I Jornada de Normas Contable: Normas de Información Financiera, organizada por el Programa Profesional de Contabilidad de la UCSP, 16 de noviembre, Arequipa, Perú.

Documento en versión electrónica:

García, A. (2003). “Discriminación de factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa del Valle de México”. (Documento en formato pdf). Recuperado el 1 de abril de 2011, de internet: www.colpamex.org/Revista/Art3/15.pdf

ILLUSTRO Revista de Investigación Contable, Finanzas y Gestión
se terminó de imprimir en
el mes de diciembre de 2018, en JOSHUA V&E S.A.C.
(RUC: 20600495101), Calle San José 311 Of. 314 Arequipa – Perú.

