

The Anáhuac Journal 1

Volume 12 | Number 2 | Second Semester 2012

The Academic Journal
of the Universidad Anáhuac México Sur

Edited by José C. González Núñez



The Anáhuac Journal

Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur

Volume 12, Number 2 • Second Semester 2012

ISSN 1405-8448

Edited by José C. González Núñez



LIDeditorial
.com

The Anáhuac Journal

Business and Economics



MEXICO SUR

The Anáhuac Journal: Business and Economics es una revista académica y se publica en los meses de enero y julio, en forma conjunta por la Universidad Anáhuac-México Sur y LID Editorial Mexicana. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales, que traten problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos; asimismo, reseña tesis doctorales y notas críticas. El Consejo Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos y reseñas que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter académico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac-México Sur

Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres

C.P. 01780, México, D.F., tel. +52 55 5628 8800

The Anáhuac Journal: Business and Economics

Editor: José C. González Núñez

Universidad Anáhuac-México Sur,

www.uas.mx

Editorial Council/Consejo Editorial

Abraham Nosnik Ostrowiak, Universidad Anáhuac

Armando Román Zozaya, Universidad Anáhuac

Carlos Morales Troncoso, Universidad Nacional Autónoma de México

Charles Mayer, Head of Marketing, Central European University, Budapest, Hungría

F. J. Fiz Pérez, Catedrático de Bioética Social y de Psicología del Desarrollo, Universidad Europea de Roma

Irene Limón, Universidad Anáhuac-México Sur

Ivan Filby, Universidad de Dublín, Irlanda

José Sámano Castillo, Universidad Nacional Autónoma de México

Keith Maunders, Universidad de Hull, Reino Unido

Leonardo Alfonso Verduzco Dávila, Universidad Anáhuac Mayab

María del Rocío de la Torre Aguilar, Universidad Anáhuac-México Sur

Miguel Ángel Axtle, Universidad Anáhuac-México Sur

Mónica Febles Álvarez-Icaza, Universidad Anáhuac Mayab

Nieves Carmona G., Universidad Francisco de Vitoria

Paul Roosens, Universidad de Amberes, Bélgica

Rafael Guillermo Ricardo Bray, Universidad de la Sabana, Colombia

Ward Roofthoof, Profesor, Universidad de Amberes, Bélgica

Coordinadora del fondo editorial: Samanta Pérez Cervantes

The Anáhuac Journal está indexado por Latindex, CLASE y EBSCO Host.

Derechos reservados © 2012

respecto a esta edición

por Universidad Anáhuac del Sur, S.C.

México, D.F.

Print: 500 copies

Tiraje: 500 ejemplares

THE ANÁHUAC JOURNAL

Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur
Volume 12, Number 2 • Second Semester 2012

Edited by José C. González Núñez

Contents / Contenido

**Derecho de propiedad, inversión en vivienda y desarrollo:
Teoría y evidencia en México**

Antonio Puig Escudero 9

**La creación de un sistema de entrenamiento exitoso entre
compañías locales**

Stephen Murray 31

**Impacto del liderazgo en las actitudes de los
colaboradores**

Sonia Arias Padilla y Arturo Emilio Quintana Lozada 51

**Análisis cuanti-cualitativo del impacto de las redes
sociales como clave en el modelo de comunicación
e influencia, por una parte, y posible modelo de
negocio de la industria textil en los jóvenes**

Edgardo Javier Spivak Einhorn 73

Nota crítica

**El aprendizaje universitario y las herramientas para su
fortalecimiento: Los trabajos escritos en los programas
educativos**

Rocío de la Torre Aguilar 105

Derechos de propiedad, inversión en vivienda y desarrollo: teoría y evidencia en México

Antonio Puig Escudero

Resumen

En este artículo se examina la relación entre los derechos de propiedad y la inversión en el sector de la vivienda de ingresos bajos. Se utiliza como marco de referencia el neoinstitucionalismo, por la diversidad de herramientas teóricas. La encuesta nacional levantada proporcionó la información necesaria para aceptar la hipótesis de que los hogares con título no solo invierten más que aquellos que carecen de él, sino que presentan mejores indicadores de desarrollo económico y social. El método estadístico Pareamiento mediante puntajes de propensión, basado en técnicas de pareamiento de muestras con una función de Kernel, arrojó resultados estadísticamente robustos. La importancia de este trabajo radica en las políticas públicas que se pueden elaborar para el desarrollo social y la reducción de la pobreza por la certeza jurídica que proporcionan.

Palabras clave: Derechos de propiedad, inversión, Pareamiento mediante puntajes de propensión, Kernel, políticas públicas, desarrollo, certeza jurídica.

Clasificación JEL: C01, C12, C83, C93, P14, K10, 010.

Abstract

The following paper studies the relationship between property rights and investment in the low-income housing sector. It uses neoinstitutionalism as a framework, for its variety of theoretical tools. A national pool provided the necessary information to accept the hypothesis that homes with a title do not only invest more than the ones who lack the title; moreover, they show better indicators of economic and social development. The statistical method Propensity Score Matching (PMS), based on Kernel's difference-in-differences matching, showed statistically solid results. The importance of this investigation lies in the public policies, which can be elaborated to develop and reduce poverty, due to the legal certainty they provide.

Key words: Property rights, investment, Propensity Score Matching, Kernel, public policies, development, legal certainty.

Classification JEL: C01, C12, C83, C93, P14, K10, 010.

Introducción

Los Derechos de Propiedad (DP) constituyen una variable primordial para el desarrollo económico y social. En México, el sector de la vivienda representa 9.4%¹ del Producto Interno Bruto (PIB), alrededor de 90% del patrimonio (o riqueza) de los hogares y es el activo más importante para las familias, el cual se puede transferir a varias generaciones bajo la condición de la existencia de derechos de propiedad debidamente establecidos y protegidos por los Registros Públicos de la Propiedad, bajo criterios de eficiencia y eficacia. Su relevancia ha sido ampliamente estudiada en la literatura económica que considera a los DP como condición *sine qua non* para el crecimiento. El argumento subyacente consiste en que la seguridad plena de los derechos de propiedad incrementa los incentivos para la inversión patrimonial por parte de las familias y el acceso a los mercados formales de crédito.

En efecto, la relación entre derechos de propiedad e inversión en la vivienda puede explicarse fundamentalmente por tres argumentos:

- 1) Los derechos de propiedad protegen al individuo de desalojos o juicios de desahucio (Dercon, 2005; Alchian y Demsetz, 1973), reduciendo los costos transaccionales.
- 2) Además, los títulos de propiedad facilitan a los agentes económicos el acceso a los mercados de crédito (Feder, 1988; Carter y Olinto, 2003), al funcionar como colaterales.
- 3) Finalmente, la inversión se incrementa si los individuos son capaces de comerciar con esos activos (Dercon y Krishnan, 2007). Así, los derechos de propiedad bien definidos fortalecen la eficiencia y liquidez en el mercado de activos, promoviendo eficazmente el desarrollo económico (Field, 2005; Besley, 1995; Johnson, McMillan y Woodruff, 2002).

Por el contrario, la falta de certeza jurídica sobre los DP no solo tiende a reducir la inversión total sino que modifica su composición. La inseguridad en la tenencia dificulta la inversión a largo plazo en favor de la de corto plazo, debido a que la primera es más onerosa e involucra mayor riesgo (Dercon et ál.).

A su vez, los DP se intercambian a través de contratos (títulos de propiedad)². Los contratos permiten disminuir el riesgo y mitigar la incertidumbre, atenuar los problemas de información asimétrica y limitar la conducta de los participantes en

¹ Fuente: INEGI. (2011). Sistema de Cuentas Nacionales de México. 2.4% corresponde a producción y 7.0% a los servicios (utilidad) que las viviendas ofrecen a sus ocupantes propietarios.

² Los términos título de propiedad y escrituras se utilizarán como sinónimos.

el mercado a reglas prestablecidas. Estos títulos de propiedad se inscriben en los Registros Públicos de la Propiedad (RPP).

Los RPP son las organizaciones encargadas de asentar y dar publicidad a los actos inmobiliarios para que surtan efecto frente a terceros. Su estructura y funcionamiento se regulan por leyes estatales (Códigos Civiles, Leyes Orgánicas y Reglamentos) y, en consecuencia, son unidades administrativas que forman parte de la administración pública de los gobiernos de las entidades federativas.

Los RPP del país han sido objeto de análisis y motivo de preocupación desde 1992, año en que se efectuó el primer diagnóstico de su marco jurídico³, estructura, operación y grado de cumplimiento de sus funciones y objetivos. Los Registros Públicos representan entre la segunda y cuarta fuente de ingresos propios de las entidades federativas, por lo cual la preponderancia de su gestión se ha orientado hacia la finalidad recaudatoria y no como presupuesto indispensable para el futuro desarrollo económico de la nación y de las entidades federativas, brindando a la sociedad y a los mercados en general, certeza jurídica sobre sus propiedades inmobiliarias y acceso a fuentes formales de financiamiento a la vivienda. En 2005, los RPP, notarios y la federación aceptaron el Modelo Integral de Registro Público de la Propiedad para su modernización con base en mediciones periódicas realizadas por el Comité de Evaluación del Programa de Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad en México⁴. El programa ha estado a cargo de diversos responsables: la Secretaría de Gobernación (2007), la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (2008-2009) y la Secretaría de Desarrollo Social (2010 en adelante), en detrimento de su operación. No obstante se han logrado avances parciales desde su inicio; al cierre del mes de diciembre de 2011, el grado de modernidad promedio nacional fue de 62.9% sobre un máximo de 100%. De esta manera, al término de 2011 el programa se califica como “insuficiente medio”⁵. Instituciones ineficientes propician el surgimiento de fallas del mercado y del Estado.

El objetivo general de esta investigación empírica es establecer si los hogares que cuentan con título de propiedad de sus viviendas tienen una mayor posibili-

³ Evaluación del Proceso de Modernización del Sistema Registral Mexicano (Registro Público de la Propiedad y de Comercio)”. (1992). Banco Mundial.

⁴ Integrado por la Secretaría de Desarrollo Social, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, la Sociedad Hipotecaria Federal y la Comisión Nacional de Vivienda.

⁵ Mediante el procedimiento de Dalenius-Hodge (1959) se definieron siete estratos para clasificar el avance del programa de modernización de los RPP, de “muy crítico” (0-24% de avance) a “satisfactorio” (88-100%). Se utilizó el de Dalenius debido a que minimiza la varianza al interior de cada estrato y la maximiza entre ellos. Además, su interpretación es sencilla. No obstante, hay otros métodos para estratificar como son los de K-medias, estratificación óptima, estratificación y reasignación, componentes principales y análisis de discriminantes.

dad de incrementar su patrimonio a través de gastos en inversión⁶ al compararse con aquellos que carecen del mismo. La investigación realizada se enmarca dentro de los estudios observacionales y en consecuencia, al no ser un estudio experimental o cuasiexperimental, no hay forma de asignación aleatoria de las unidades de estudio al tratamiento (tener un título de propiedad). Sin embargo, Rosenbaum (2009) postula que aun cuando los estudios carezcan de una asignación aleatoria, es posible probar el efecto del tratamiento en cuestión usando métodos de pareamiento mediante puntajes de propensión. Dado que en México no se ha ejecutado un programa nacional de titulación para viviendas urbanas, se carece de una base de datos que permita realizar análisis comparativos entre viviendas con y sin título. Por esta razón, se construyó un diseño de muestreo para un estudio observacional comparativo, donde se toman muestras de dos subconjuntos poblacionales sin división a priori, y en las cuales se busca establecer una comparación entre ambas. Se requiere una muestra de las familias que habitan viviendas propias, debidamente escrituradas en el Registro Público de la Propiedad, llamado grupo de tratamiento y una muestra de las que no tienen registro citado como grupo de control. El estudio se efectuó a partir de una encuesta nacional procedente de una muestra probabilística de viviendas tomada en 36 ciudades del país donde se asientan las oficinas centrales de los Registros Públicos de la Propiedad (RPP)⁷ de cada entidad federativa y del Distrito Federal. De esta manera, la investigación que se realizó corresponde a un estudio observacional y no experimental o cuasiexperimental, y en consecuencia no hay forma de asignación aleatoria de las unidades de estudio al tratamiento (tener un título de propiedad). Sin embargo, Rosenbaum (2009) postula que aun cuando los estudios carezcan de una asignación aleatoria, es posible probar el efecto del tratamiento en cuestión usando métodos de pareamiento mediante puntajes de propensión. Sobre el tema de la muestra se profundizará en la sección acerca del marco muestral.

Además, conviene destacar que este es el primer estudio empírico en México sobre la relación entre el título de propiedad y el sector de la vivienda utilizando el procedimiento estadístico *Pareamiento mediante puntajes de propensión* (Rosenbaum y Rubin, 1983) con el estimador de puntuación de propensión mediante una función de Kernel, la cual asegura la comparabilidad entre las viviendas con título y sin él, y minimiza los posibles sesgos de selección. Asimismo, con base en los resultados de la investigación se delinearon políticas públicas que contribuyeran a incrementar la certeza jurídica en el mercado de la vivienda y

⁶ Son los gastos realizados por algún miembro del hogar para incrementar la vida útil de la vivienda mediante la ampliación o construcción de nuevas áreas (inversión de largo plazo) o remodelaciones y autoconstrucción (inversión de corto plazo). La inversión de corto y largo plazo se midió con los metros cuadrados de obra o mediante los gastos en materiales. Cualquiera de estos gastos en inversión, expresados en pesos constantes de 2010, se pueden financiar a través del ahorro y/o del mercado de crédito formal o informal.

⁷ Son 31 RPP estatales y cinco municipales en Baja California Sur.

el bienestar de los hogares. Este artículo se enfoca, por cuestiones de espacio, en la relación entre el título de propiedad, la inversión y la mejora económica y social de los hogares; y no profundiza en el programa de modernización de los Registros Públicos de la Propiedad, como tampoco en las políticas públicas que se trazaron.

La exposición está organizada de la siguiente forma. En la segunda sección se menciona la relación y algunas diferencias entre la teoría económica neoclásica y el neoinstitucionalismo. El marco teórico de este último paradigma admite ubicar en el centro de las políticas públicas de desarrollo el papel de los derechos de propiedad, de las instituciones, de las organizaciones, de los contratos, los costos de transacción⁸ y el problema de la información.

La siguiente sección muestra la hipótesis verificada, la población objetivo, los apartados del cuestionario, el diseño y tamaño de la muestra. Con la información recabada se construyó una sólida base de datos para investigaciones sobre el título de propiedad, el acceso a créditos formales, la movilidad del colateral, la inversión en vivienda y el desempeño económico y social de los hogares, entre otros temas. En la sección 4 se muestra el método estadístico y la función de Kernel utilizada, así como las ventajas de su uso. Del mismo modo, se refiere a los posibles sesgos por variables omitidas, como ya se mencionó, debido a la falta de un programa de titulación urbana en México que hubiera ampliado la posibilidad de utilizar métodos estadísticos adicionales para probar la hipótesis. Posteriormente se presentan los resultados más relevantes de la investigación. La sección 6 concluye.

Teoría de los derechos de propiedad

La economía neoclásica no se ha preocupado mayormente por el papel de los Derechos de Propiedad (DP) en la economía, a causa de que los considera como dados o definidos libremente por los agentes en el mercado, y sin necesidad de la intervención del Estado. Esta escuela enfoca el origen y evolución de los derechos de propiedad desde la perspectiva de la escasez de recursos. En este sentido, su preocupación fundamental es analizar qué y cómo se produce, sin relacionarse a los derechos de propiedad existentes. La asignación de recursos depende de las elecciones libres de los agentes, es decir, estos tienen libertad para darles el uso más valioso a los recursos escasos de que dispone la sociedad. Los derechos de propiedad existentes son variables exógenas porque el intercambio es voluntario, los contratos libres y la información completa y exenta de

⁸ J. Wallis y D. North (1986) estimaron que los costos de transacción (de negociación, definición, vigilancia y de imposición) en la economía estadounidense eran 45% del PIB. Donde es costoso realizar negocios, las instituciones importan.

costos. En consecuencia, las elecciones económicas, el intercambio económico y el desempeño de una economía son independientes de los derechos.

En contraste, el neoinstitucionalismo sostiene que los derechos de propiedad son decisivos en la creación de incentivos para invertir, ahorrar, trabajar, innovar e involucrarse en el comercio, y en consecuencia restringen las elecciones maximizadoras de los individuos. Los DP son las instituciones más relevantes en lo que se refiere a la asignación de los recursos disponibles. El sistema de derechos de propiedad es un importante mecanismo de coordinación económica entre agentes. Su definición y especificación, en una economía dada, es crucial para el intercambio porque permite a los agentes acordar, negociar y distribuir los costos sociales para superar las fallas del mercado: externalidades, monopolios, problemas de información y economías de escala. Sin definición de derechos de propiedad sería inviable la distribución de costos y beneficios, porque los costos marginales sociales y privados pueden divergir de los beneficios marginales sociales y derivados, lo cual conduce a una asignación de recursos socialmente indeseable, aunque fuera óptima en el sentido de Pareto (Alchian y Demsetz, 1972). La teoría económica tradicional se había ocupado de manera insuficiente del papel de los DP en la generación de riqueza. En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado comenzó el surgimiento de la teoría de los derechos de propiedad; introducirlos ha permitido ampliar el alcance analítico de la economía convencional a muchos problemas que enfrentamos todos los días, más allá de los temas tradicionales de la producción, el intercambio y la asignación de los recursos. El neoinstitucionalismo no obstaculiza a la economía neoclásica; por el contrario, la enriquece. Fue Ronald Coase⁹ (1960) quién realizó el vínculo decisivo entre las instituciones, costos de transacción, y la teoría neoclásica. El neoinstitucionalismo se ocupa de un programa interdisciplinario haciendo explícita la relación entre instituciones, cambio institucional y progreso económico. Ubica en el centro del análisis los derechos de propiedad, la medición de los costos de transacción y la información incompleta (Alchian, 1965, 1972; Eggertsson, 1990, 1992, 1994; North, 1993 y Stiglitz, 1987). Al final de este apartado se revisará brevemente el problema de la información incompleta, tema particularmente relevante para el sector de la vivienda.

El primer estudio empírico sobre los DP lo efectuó Libecap (1990), quien asumió que las oportunidades potenciales para incrementar la riqueza¹⁰ inducían a un cambio institucional. Su hipótesis de trabajo establecía que, a partir de cierto punto, los derechos de propiedad debían definirse con mayor precisión al tiempo que el valor de los recursos aumentaba. Sin embargo, la definición de los DP es un proceso costoso para la sociedad, el principal es el derecho a

⁹ R.H. Coase recibió el premio Nobel de Economía en 1991 por su contribución teórica y empírica al neoinstitucionalismo.

¹⁰ A lo largo de este artículo se utilizan como sinónimos riqueza, desempeño económico, desarrollo o progreso.

excluir a otros del uso de los activos, dando lugar a un segundo derecho: transferirlos. Si los costos de transacción (de negociación, definición, vigilancia y de imposición, entre otros) aumentan más allá de los beneficios, los DP pueden desaparecer propiciando violencia, anarquía y subdesarrollo. En este sentido, la existencia de los derechos de propiedad constituye, sin duda, una ventaja sobre la anarquía o cualquier otro estado social caracterizado por la ausencia de derechos de propiedad, lo cual no sería otra cosa que el estado hobbesiano (Barzel, 1989, 2005).¹¹ Esta ventaja consiste en la existencia de reglas que permiten alcanzar dos objetivos cardinales:

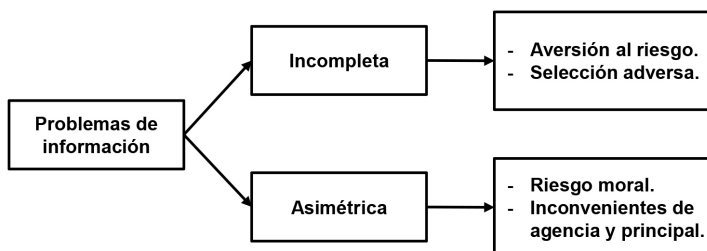
- La utilización de las propiedades en forma de activos como un medio elegido para desarrollar el intercambio, la producción y el comercio. El intercambio no existe solo para realizar la transferencia de mercancías sino, sobre todo, *para facilitar la transferencia de los derechos para hacer negocios con los bienes intercambiados.*
- La valorización de los activos para cambiarlos de forma. Y, gracias a ello, posibilitar su transferencia a otros por medio de operaciones de compra-venta: enajenación (parcial o total y permanente o temporal), arrendamiento en todas sus modalidades (subarrendamiento, franquicia, arrendamiento financiero, etcétera), donación sin contraprestación; herencias y legados, entre otros. *El valor de cualquier activo depende en último término de los derechos que otorgue.*

Sin estos dos objetivos, la estabilidad del intercambio podría verse amenazada y las ganancias potenciales del comercio podrían perderse (Coase, 1937 o 1970?). Las ventajas de la definición de los derechos de propiedad son evidentes; sin embargo, habría que reconocer que la definición de derechos también es una fuente de conflictos sociales, especialmente cuando se trata de dividirlos. Si los derechos no pudieran dividirse carecerían de toda la importancia que efectivamente poseen; por supuesto que los derechos deben contemplar la posibilidad de dividirlos, y también deben contener las reglas para prever conflictos y resolverlos.

En los últimos 25 años del siglo pasado se generó gran cantidad de literatura económica crítica sobre el modelo walrasiano, el cual supone que los individuos y empresas tienen información completa para la toma de decisiones. Además, esta información se encuentra equitativamente distribuida (no hay asimetrías entre los participantes) y el costo asociado al proceso de adquirirla y usarla es nulo. Stigler (1961) y Stiglitz (1976, 1987) advierten que los problemas de información ocasionan mayor incertidumbre para realizar negocios y riesgos más elevados en detrimento de la eficiencia en la economía.

¹¹ A menudo, algunos autores tratan de describir el estado “ideal”. Esta no es mi intención. De hecho, Barzel señala al mundo hobbesiano donde emergen y se delinean los derechos de propiedad.

Esquema 1. Teoría de la información



Fuente: G.J. Stigler “The Economics of Information”, pp. 213-25

El problema de la información incompleta y asimétrica es un asunto extendido en el sector de la vivienda. Únicamente el desarrollador (vivienda nueva), el dueño (vivienda usada) o el corredor inmobiliario (vivienda nueva y usada) disponen de la información completa del estado estructural y funcional de la vivienda (agentes); no así los compradores (principal). La aversión y el riesgo moral se ocasionan si, por ejemplo, la vivienda tiene vicios ocultos (que el principal desconoce y la agencia lo sabe) y en consecuencia no pueden ser incluidos en los términos del contrato y en caso de conflicto, ningún tribunal de justicia podría pronunciarse sobre si el contrato fue satisfecho o no.

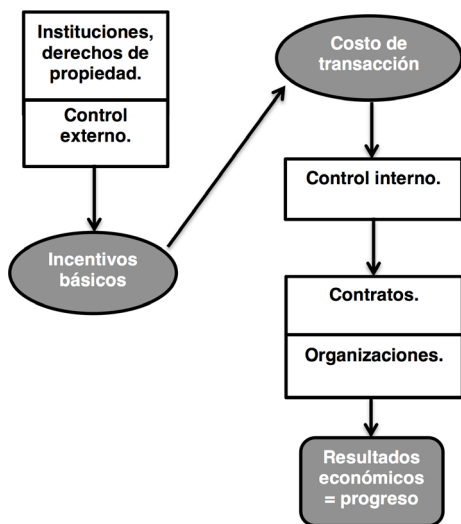
Las instituciones como fuente de progreso

La relación entre el marco institucional y el desarrollo económico de los países ha sido un tema que por muchos años ha concitado el interés de los economistas (Barro, 1996, 1997). En la última década, la discusión y análisis de ese vínculo ha registrado un renovado ímpetu, pues se ha observado que hay países que logran sostener fuertes tasas de crecimiento del producto por habitante durante un periodo prolongado —especialmente atractivo ha sido el caso de los denominados “tigres del sudeste asiático”—, mientras en otros persiste un cuadro de subdesarrollo y de desequilibrios macroeconómicos recurrentes. Dentro del análisis de estas disímiles experiencias, una vertiente de la investigación ha destacado la importancia de la estructura institucional de un país cuya economía está en crecimiento. En un trabajo publicado en el año 2004, Acemoglu, Johnson y Robinson elaboran un planteamiento más general y extenso respecto del vínculo entre crecimiento e institucionalidad. Para ellos, esta es la perspectiva de análisis adecuada para comprender las fuerzas que impulsan el progreso de las economías y las diferencias que se observan entre ellas. Así, sostienen que trazar el debate entre las diferentes teorías del crecimiento en términos del énfasis que estas ponen en la inversión en capital físico versus aquellas que destacan

la inversión en tecnología o en capital humano, es poco útil conceptualmente, por cuanto la evolución de los diferentes factores propuestos como determinantes del crecimiento dependería de las características del entorno institucional vigente. En otras palabras, la evolución del capital humano, de la tasa de innovación en tecnología o de la formación de capital físico sería el resultado del arreglo institucional existente, lo que haría poco razonable estructurar una teoría a partir del comportamiento de variables endógenas.

Definir con precisión lo que se entiende por el “marco institucional” de una economía o para una empresa no es fútil. En general este concepto se asocia con la forma en que se relacionan los poderes públicos de un país, las restricciones que enfrenta la autoridad en el ejercicio de sus funciones, como también el grado de protección que tienen la propiedad privada y los contratos entre individuos. Para proporcionar un reconocimiento a las instituciones y organizaciones, los conceptos de costos de transacción y derechos de la propiedad son primordiales, siguiendo el enfoque de Ronald Coase (1937,1960), North (1981,1990) y más recientemente por Acemoglu (et ál 2004). El Esquema 2 presenta los conceptos teóricos que intervienen en el vínculo entre instituciones y progreso. Las *instituciones* son definidas como conjuntos de reglas formales e informales que restringen el comportamiento de los sujetos y dan forma a la interacción humana; el medio institucional varía de acuerdo a la posición de cada persona en la sociedad (North, 1993).

Esquema 2. Relación entre instituciones y progreso.



Fuente: Thráinn Eggertsson (1990) Economic Behavior and Institutions p.11

Alchian (1965,1972) señala que la habilidad (poder) de un agente para hacer uso de recursos valiosos proviene tanto del *control externo* como del *control interno*. El primero depende de los DP, esto es, del marco institucional a su alcance —constituciones, leyes, reglamentos, normas, acatamiento y sanciones— que obligan y limitan al individuo como al resto del grupo social. *El control interno*, en cambio, es establecido por el individuo mismo a través de inversiones dirigidas a ganar control sobre los recursos escasos como el monitoreo, establecimiento de cercas, vigilancia privada y verificación de la reputación, entre otras. El término *costos de transacción* hace referencia al costo de oportunidad que enfrenta un individuo para establecer y mantener el control interno de los recursos (Eggertsson, 1990, 1992). Así desde la perspectiva del individuo, instituciones y derechos de propiedad, definen un conjunto de *incentivos básicos* y los costos de transacción asociados a diversas inversiones. La creación de riqueza comporta varias formas de cooperación, especialización e intercambio. Estas actividades se llevan a cabo en un marco institucional limitado, ya por la existencia de costos de transacción, ya por frágiles DP que no proporcionan protección y certidumbre completas a los individuos involucrados. Con el propósito de reducir los costos de transacción en el intercambio, los agentes económicos recurren a los *contratos*, cuya estructura refleja los marcos institucionales, las reglas internas de acatamiento, los derechos de propiedad bien definidos y estándares sobre fechas de pago, moneda, pesos y medidas. Economías a escala hacen al Estado relativamente eficiente en reducir los costos de elaboración e interrupción de contratos en la economía.

El término *organización* en el Esquema 2 se refiere a un conjunto de personas que cooperan o laboran juntos en la producción (North, 1990). Organizaciones disímiles como las empresas manufactureras, legislaturas o religiosas obtendrán producciones distintas, v.gr. mercancías, leyes y servicios religiosos, respectivamente. En el neoinstitucionalismo es importante la distinción entre los jugadores (organizaciones) y las reglas (instituciones) bajo las cuales interactúan.

La relación entre instituciones y progreso involucra complejos asuntos teóricos (Barzel, 1989); pese al riesgo de sobresimplificar se establecen las siguientes generalizaciones. La generación de progreso se limita cuando:

1. Los DP sobre activos valiosos están indefinidos o confusos, tendiendo a incentivar un comportamiento derrochador.
2. Los DP sobre activos valiosos pertenecen a individuos que no sitúan a los activos en su uso más valioso.

La hipótesis y la población objetivo.

Siguiendo a Caliendo y Kopeinig (2005) en el modelo (1), y_i es la inversión de la vivienda que cuenta con título de propiedad y y_o , el caso contrario. Asimismo, D_i es una variable binaria que es igual a 1 si la vivienda se encuentra en una entidad federativa, donde el RPP presenta niveles satisfactorios de modernización y 0 en caso contrario.

Finalmente, X es la matriz de observaciones de las viviendas encuestadas y cuenta con las características sociales, demográficas, económicas de la población bajo estudio; señala la ubicación geográfica e incluye las características físicas de las viviendas así como sus posibilidades de acceso al mercado formal de crédito. El Efecto Promedio de disponer de un Título de Propiedad (EPTP)¹² puede ser expresado como el valor esperado (E) de la diferencia entre las viviendas con título de propiedad y las viviendas sin título:

$$EPTP = E[(y_{1i} - y_{0i}) | X, D = 1] = E[y_{1i} | X, D = 1] - E[y_{0i} | X, D = 1] \quad (1)$$

Donde:

y_{1i} es la inversión en las viviendas con título de propiedad.

y_{0i} es la inversión en las viviendas sin título de propiedad.

X matriz de covariables como características de los hogares, las viviendas, institucionales y los gastos en inversión.

D_i variable dicotómica, toma el valor 1 si el hogar cuenta con título y 0 si carece de él.

El término $E[(y_{0i}) | X, D = 1]$ no es observable y puede ser sustituido por los resultados conocidos de las viviendas que no cuentan con título de propiedad.

De la expresión (1) se deriva que la hipótesis nula (H_o) es la igualdad de las medias condicionales:

$$H_o = E[y_{1i} | X, D = 1] = E[y_{0i} | X, D = 1] \quad (2)$$

Dicha expresión supone que, condicional en X , las viviendas sin título obtienen la misma media de las viviendas poseedoras de título, lo que significa que la tenencia de un título de propiedad no influye en la inversión de las viviendas y al acceso al crédito en los términos definidos anteriormente.

¹² A esta expresión se le conoce en la literatura estadística como el efecto promedio de tratamiento (*average treatment effect*). En el artículo se optó por llamarlo el efecto promedio de disponer de un título de propiedad con el propósito de relacionar el "tratamiento" con la tenencia de un título de propiedad de la vivienda.

En consecuencia, la hipótesis alternativa (H_1) es:

$$H_1 = E[y_{1t}|X, D = 1] \neq E[y_{0t}|X, D = 1] \quad (3)$$

Con el fin de optimizar tiempos y recursos, se realizó una encuesta transversal sobre la población objeto de este estudio, que incluyó información actual y retrospectiva (que representa el componente longitudinal) referente a las características de la vivienda y a la inversión que se hace en ella. Asimismo, se consideró información sobre condiciones económicas, demográficas y geográficas actuales, que permitió establecer el perfil sociodemográfico en las viviendas seleccionadas. La investigación observacional se realizó en 2010 y se dirigió al jefe del hogar en viviendas propias (registradas o no) en localidades urbanas¹³ y/o semiurbanas con ingresos mensuales menores o iguales a los seis salarios mínimos mensuales.

El cuestionario

El cuestionario utilizado incluye 134 preguntas concentradas en los grupos enumerados en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Apartados del cuestionario

1. Características del hogar	6. Créditos y apoyos para la vivienda
2. Características del dueño	7. Crédito para otra vivienda o terreno.
3. Características de la vivienda	8. Ahorro y fuentes de ingreso del dueño
4. Percepción sobre los Derechos de Propiedad	9. Aspectos institucionales (nivel de modernización de los RPP y número de notarios)
5. Inversión en la vivienda	

Fuente: A. Puig.

Se diseñó un instrumento de captación de información que permitió obtener tanto variables de inversión actual y estados iniciales de las viviendas, así como información que pudiera determinar niveles sociodemográficos y económicos para establecer los niveles de comparación deseados entre las muestras de am-

¹³ Fuente: Marcogeográfico, INEGI. Localidades con más de 14 999 habitantes y la semiurbanas entre 2500 y 14 999 residentes.

bos grupos de viviendas bajo estudio. La definición operacional de inversión que se utilizó es la señalada en la llamada 6 de este artículo.¹⁴

Diseño del esquema muestral

Se realizó una muestra por conglomerados en dos etapas de cada una de las 37 oficinas del RPP y sus ciudades o zonas de cobertura geográfica. Durante la primera etapa se obtuvo una muestra aleatoria de viviendas con registro a partir del listado otorgado por cada uno de los RPP. A partir de estas viviendas seleccionadas se construyeron conglomerados de viviendas (escrituradas y no escrituradas) con características homogéneas, siguiendo el patrón de distribución espacial de las muestras de casos escriturados. Estos conglomerados corresponden a los seleccionados de la primera etapa.

Una vez configurados los conglomerados homogéneos de viviendas seleccionados, como segunda etapa se seleccionaron de manera aleatoria tres viviendas propias sin registro de propiedad, por cada vivienda seleccionada en el procedimiento de primera etapa para cada conglomerado.

Tamaño de muestra

La información de campo para todas las viviendas propias, escrituradas o no, se obtuvo en una sola encuesta, probabilística en la primera etapa para las viviendas con registro de propiedad y probabilística en la segunda etapa para las viviendas sin registro, con asignación proporcional de las viviendas sin registro al de las viviendas con registro en cada conglomerado. Si consideramos que en los 37 RPP distribuidos en las 32 entidades federativas, se seleccionó una muestra aleatoria de 30 viviendas propias escrituradas que se encuentran debidamente documentadas en cada Registro Público, esto da un total de 1110 viviendas propias con registro en el ámbito nacional. Para las viviendas propias sin registro se consideró la selección de tres viviendas por cada una con registro seleccionada; de modo que se obtuvo un total de 90 viviendas propias sin registro por cada una seleccionada del RPP, lo que nos da una muestra total a nivel nacional de 3330 viviendas propias sin registro a nivel nacional. De esta forma tendremos 120 viviendas encuestadas por cada Registro Público de la Propie-

¹⁴ Se llevó a cabo una muestra piloto de 30 entrevistas en viviendas con las características de inclusión referidas en la población objetivo de estudio para la calibración del instrumento. Las entrevistas de la encuesta se levantaron directamente en las viviendas de cada una de las muestras, realizándolas cara-a-cara con el informante adecuado, es decir, una persona de 18 años o mayor con la información necesaria para responder la encuesta.

dad y en total se aplicaron 4440 cuestionarios efectivos a nivel nacional, a razón de 3:1 viviendas propias sin registro por cada una con registro.

Así, se obtuvieron dos conjuntos de muestras. El primero incluyó viviendas que cuentan con título de propiedad¹⁵ (grupo de tratamiento) en contraste, el segundo conjunto comprendió viviendas que carecen de título (grupo de control) pero que geográficamente se encuentran próximas a las viviendas que cuentan con título. La apropiada selección de viviendas y el uso de toda la información disponible determinarán que cualquier diferencia sistemática en la inversión entre las viviendas, con y sin título, puede ser una consecuencia atribuible al título de propiedad, reduciendo así el “sesgo de selección”.¹⁶

El método

Por lo anterior y para obtener una medición más precisa del impacto de la titulación y disminuir la posibilidad de sesgo de selección en el estudio observacional que se llevó a cabo, el promedio del efecto de titulación (EPTP) se calculó por medio del método de Pareamiento mediante puntajes de propensión Rosenbaum (2009). Las ventajas de este método sobre los métodos de regresión tradicionales son, según Borland (2005): a) no se asume a priori una forma funcional específica, y b) establece restricciones claras para solo tratar viviendas comparables.

La puntuación de propensión establece el grupo estadístico de comparación al emparejar observaciones de las viviendas tituladas respecto de aquellas no tituladas con valores similares de la puntuación de propensión (Rosenbaum y Rubin, 1983) Los eventos contrafactuales se obtienen como un promedio ponderado de las viviendas sin título de propiedad. El pareamiento Kernel se emplea para calcular el peso relativo de cada variable.

Combinando este método se utiliza el estimador de la puntuación de propensión con el propósito de remover la heterogeneidad no observada invariante en el tiempo entre las viviendas con y sin título. De esta manera, el estimador utilizado se muestra en la expresión (4):

$$EPTP = \frac{1}{N_T} \sum_{t \in \{D=1\}} \left((y_{1t} - y_{1t-1}) - \sum_{j \in \{D=0\}} \frac{K(p(x)_j - p(x)_i)}{\sum_{j=1}^{N_{Cj}} K(p(x)_j - p(x)_i)} (y_{0t} - y_{0t-1}) \right) \quad (4)$$

¹⁵ La escrituración no se consideró un parámetro de “buena fe”, sino que fue corroborado en el RPP correspondiente.

¹⁶ Becker e Ichino (2002) profundizan en el tratamiento del sesgo de selección debido a variables no observables.

Donde:

$K(\bullet)$ = función Kernel

$p(x)$ = puntuación de propensión

N_T = número total de observaciones

N_C = número total de observaciones del grupo de control

Se seleccionó el algoritmo de Kernel puesto que presenta ventajas por el mayor número de observaciones que utiliza en comparación con otros algoritmos (Vecino más cercano, Caliper o Estratificado, entre otros) y debido a que no se requiere establecer una función a priori de las variables analizadas.

Los algoritmos para realizar emparejamientos utilizan una función que otorga pesos o ponderaciones al grupo de comparación, en el caso de Vecino más cercano, por ejemplo, se otorga un peso absoluto de 1 a una observación y 0 al resto. Para las funciones Kernel (como son, la uniforme, triangular gaussiana y de coseno, por mencionar algunas) se utiliza a todos los miembros del grupo para realizar la comparación y mientras más lejano se encuentre una observación (en términos de comparación) menor será el peso relativo asignado.

Las funciones de Kernel utilizan una banda móvil dentro del grupo de control, escogiendo únicamente aquellos que están dentro de una medida seleccionada. Los algoritmos de Kernel pueden ser interpretados como una regresión basada en mínimos cuadrados ponderados que permite utilizar las pruebas estadísticas propias de esta teoría¹⁷ sin necesidad de supuestos adicionales a los de esperanza del error cero, homocedasticidad, no correlación y distribución normal en el error (Silverman, 1986).

No obstante, se realizó más de un algoritmo de estimación, como son los de Vecino más cercano y de Caliper y de esa forma evaluar la robustez de los resultados. Como se aprecia en el Cuadro 2, el algoritmo de emparejamiento de Kernel obtuvo el estadístico t más significativo, superior a los correspondientes al del Vecino más cercano y al Caliper (que incluso es no significativo). En todos los casos el nivel de confianza fue de 95%.

Cuadro 2. Estimación del Efecto Promedio de Titulación (EPTP) mediante diferentes algoritmos de Pareamiento

Variable	Prueba	Con Título	Sin Título	Diferencia (EPTP)	S.E.	T-stat	P*
Inversión	Kernel	91.133,37	66.467,45	24.665,91	5.813,00	4,24	0.0011

¹⁷ Estadística paramétrica o clásica.

Variable	Prueba	Con Título	Sin Título	Diferencia (EPTP)	S.E.	T-stat	P*
Inversión	Vecino más cercano	87,600	71,495	16,105	6,355	2.53	0.0117

Variable	Prueba	Con Título	Sin Título	Diferencia (EPTP)	S.E.	T-stat	P*
Inversión	Caliper	87,600	76,812	10,787	7,777	1.39	0.1651

*95% de confianza. Valor $t = 1.96$

Fuente: A. Puig

Al igual que el proceso descrito anteriormente, se estipularon ciertas co-variables (sexo del titular, edad del titular, estado civil, ocupación, ingreso et-étera) para identificar si existen efectos heterogéneos, identificándose de esta forma si los beneficios de los títulos de los inmuebles se amplifican o reducen de acuerdo a determinadas características (asimetrías) de la población.

Resultados

La prueba estadística del Efecto Promedio de Titulación (Cuadro 2) muestra que el gasto en inversión de las viviendas con título de propiedad es significativamente mayor a las que no lo tienen; en términos porcentuales las viviendas con título invierten 28.0% más que las que no cuentan con el título. *Este resultado es fundamental para el sector de la vivienda en México al destacar la relevancia del título (certeza jurídica) sobre la inversión en hogares de bajos ingresos.* Además, resalta que para las familias de bajos ingresos con título de propiedad, solicitantes de un crédito, las tasas de interés son inferiores y las tasas de aprobación de créditos resultan más elevadas cuando los títulos son solicitados como colaterales por intermediarios financieros formales y no prestamistas. Los resultados mencionados coinciden con los encontrados por Field (2005) y Field y Torero (2006), quienes utilizaron el programa federal de titulación en Perú para familias de ingresos bajos.

Cuadro 3. Estimación del Efecto Promedio de Titulación (EPTP) mediante el algoritmo de Kernel

Variable	n	Prueba	Con Título (\$)	Sin Título (\$)	Diferencia (\$)	Error estándar	t de "Student"
Inversión total estimada en la vivienda	1.285	Tradicional	91.133,37	66.467,45	24.665,91	5.813,00	4,24
	Estadísticas Bootstrap				Observaciones=		1.767
					Réplicas =		50
	Reps	Observado	Sesgo	Error estándar	Lím. inf. 95%	Lím.sup. 95%	Método
	50	19.715,58	-1.893,72	8.170,69	3.295,95	36.135,20	Normal
					4.885,46	32.586,21	Percentile
					4.885,46	32.586,21	bias-corrected

*95% de confianza. Valor $t = 1.96$

Fuente: Elaborado con StataIC 11, Antonio Puig

En México, 75.4% de las viviendas con Título de Propiedad (TP) invirtieron en construcción para incrementar la vida útil de la misma (inversión de largo plazo), mientras que las que no tenían título realizaron mayoritariamente mejoras (de corto plazo). En promedio las familias con TP recibieron el crédito en 91.1% de las solicitudes; en contraste con 84.3% de las veces para las viviendas que carecían de dicho documento.

Los hogares con TP han utilizado sus escrituras para acceder a un crédito, ya sea para la compra de bienes del hogar, para la adquisición de un automóvil o para acceder a un crédito hipotecario en instituciones financieras. En cambio, a las familias sin TP se les solicitó una garantía y un aval; es decir, más requisitos para ampliar su vivienda o equiparla.

Los indicadores de bienestar también varían dependiendo si la vivienda cuenta con título o no. Aquí algunos ejemplos. Disponer del título de propiedad incrementa el precio del inmueble en promedio 27.1%, permitiendo que las familias aumenten el valor de su patrimonio.

En materia de salud, 52.3% de los hogares con TP cuentan con servicios médicos, frente a 46.9% que carecen de TP. De hecho, se registra una correlación positiva entre las viviendas tituladas y el acceso a servicios médicos. Por género, globalmente es mayor el porcentaje de jefes de hogar de sexo masculino; sin embargo, el número de viviendas escrituradas a una jefatura femenina es dos puntos porcentuales más elevado. Los resultados indican también que en materia laboral en las viviendas sin TP solo 18.8% dispone de un contrato de planta, comparado con 24.1% de aquellos que tienen escrituras. Los jefes(as) de hogar de viviendas con TP tienden a laborar en empresas más grandes. Asimismo, 69.0% de los jefes de hogar con vivienda escriturada trabajan en empresas que cuentan con registro ante notario, por lo que tienden más a la formalidad, y el nivel de ingreso¹⁸ de las familias con título de propiedad es 21.7% mayor en relación a aquellas que habitan inmuebles sin escriturar¹⁹ en la misma zona geográfica (véase apartado Diseño esquema muestral).

Conclusiones

Hemos mostrado evidencia que el título de propiedad sí tiene efectos positivos no solo sobre la tasa de inversión en vivienda sino en diversas aristas del desarrollo en el sector de los hogares urbanos de ingresos bajos en México. Disponer de título de propiedad debe ser tema central en las políticas públicas para el desarrollo social y la reducción de la pobreza, debido a la certeza jurídica que proporcionan; más aún cuando la tasa de escrituración nacional es baja (45.2%).²⁰ Estas políticas deberán considerar el cambio de diversas instituciones como los RPP, utilizando la teoría neoinstitucionalista. El esquema de muestreo utilizado, por conglomerados, la apropiada selección de viviendas y el uso de toda la información disponible permiten expresar que las diferencias sistemáticas en la inversión entre los dos grupos de viviendas puede ser una consecuencia atribuible al título de propiedad. El método estadístico utilizado, Pareamiento mediante puntajes de propensión, basado en técnicas de pareamiento con el algoritmo de Kernel para determinar el promedio del efecto de titulación (EPTP), reforzó los hallazgos al considerar la calidad del pareamiento y la robustez de los resultados.

¹⁸ Se refiere al ingreso monetario.

¹⁹ Los resultados aquí comentados representan solo una parte de un conjunto más amplio obtenido en la investigación realizada acerca de la relación entre los derechos de la propiedad, la inversión en vivienda y desarrollo del sector de los hogares en México.

²⁰ Fuente: ENIGH (2010). INEGI.

El autor

Antonio Puig Escudero fue presidente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y funcionario del Fondo Monetario Internacional (FMI) para países de África y Asia. Es miembro del International Statistical Institute (ISI) y de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística. Ha escrito artículos científicos en revistas especializadas y de divulgación en periódicos nacionales. Actualmente escribe el libro *Crónicas personales sobre un mundo complejo*, de próxima publicación. Estudió la maestría en Economía y posgrado en Estadística Aplicada en el ITAM, la especialización en mercados financieros de la vivienda en The Wharton School, University of Pennsylvania y el doctorado en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo en la Universidad Anáhuac Norte.

puige@att.net.mx

Referencias

- Acemoglu, Daron; Simon Johnson & James Robinson (AJR) (2004, mayo). *Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth*. Working Paper, 10481, NBER.
- Alchian, A. y H. Demsetz, (1973, diciembre). Production, Information Cost and Economic Organization. *The American Economic Review*, LXH, 1-12.
- Alchian, A. (1965). Some Economics of Property Rights. *II Politico* 30. 816-829. Rand Corporation (1961) publicación original. Reimpresión en Alchian (1977).
- _____ (1972, diciembre). Production, Information Cost and Economic Organization. *The American Economic Review*, LXH, 1-56.
- Barro, Robert J. (1996). Democracy and Growth. *Journal of Economic Growth*, 1 (1), 1-27.
- _____ (1997). Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. Working Paper, 5698, NBER.
- Barzel, Y. (1989). *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press.
- _____ (2005). *Economic Analysis of Property Rights. Political Economy of Institutions and Decisions* (pp. 86-89). Cambridge University Press.
- Besley, Timothy (1955). Property Rights and Investments Incentives: Theory and Evidence from Ghana. *Journal of Political Economy*, 103 (5), 903-937.
- Becker e Ichino (2002). Estimation of average treatment effects based on propensity scores. *Stata Journal*, 2 (4), 358-377.
- Borland, J., Y. Tseng & Roger Wilkins (2005). Experimental and Quasi- Experimental Methods of Microeconomic Program and Policy Evaluation. Melbourne Institute Working Papers, series wp2005n08, The University of Melbourne, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
- Caliendo, M. & Sabine Kopeinig (2005). Some Practical Guidance for the Implementation of Propensity Score Matching. Discussion Paper, 1588, Alemania: IZA.
- Carter, Micheal & Pedro Olinto (2003). Getting Institutions Right for Whom? Credit constraints and the Impact of Property Rights on the Quantity and Composition of Investment. *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (1), 173-86.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- _____ (1960). The Problems of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Dalenius, T & Hodges, J. (1959). Minimum variance stratification. *Journal of the American Statistical Association*, 54, 88-101.
- Dercon, Stefan (2005). Property Rights in a Very Poor Country: Tenure Insecurity and Investment in Ethiopia. *Global Poverty Research Group*, Working Papers, Series 21.
- Dercon, Stefan & Pramila Krishnan (2007). *Land rights revisited*. University of Oxford and University of Cambridge. mimeo.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

- _____ (1992). "Review of Hechter, Opp. & Wippler" (1990). *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, 505-508.
- Feder, Gerschon; Trogroj Onchan; Yongyuth Chalamwong & Chira Hongladarom (1988). *Land Policies and Farm Productivity in Thailand*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Field, Erica (2003). *Entitled to Work: Urban Property Rights and Labor Supply in Peru*. Program in Development Studies Working Paper 220, Princeton University.
- _____ (2005). *Property Rights and Investment in Urban Slums*. Harvard: Harvard University Press.
- Field, Erica & Torero, Maximo (2006). *Do Property Titles Increase Credit Access Among the Urban Poor? Evidence from a Nationwide Titling Program*. Harvard University; GRADE, and IFPRI.
- Johnson, Simon; John McMillan y Christopher Woodruff (2002). Property Rights and Finance. *American Economic Review*, 92 (5), 1335-1356.
- North, D. C (1981). *Structure and Change in Economic History*. New York: Norton.
- _____ (1990). *Institutions Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- _____ (1993). Institutions and Credible Commitment. En Furubotn y Richter (1993), pp.11-23.
- North, D. C, & Weingast, B. R. (1989). Constitutions and Credible Commitments: The Evolution of the Institutions of Public Choice in 17th Century England. *Journal of Economic History*, 49, 803-32.
- North Douglass C. (1993), "Institutions and Credible Commitment", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 149, n°1, pp. 11-23.
- North, Douglass & Robert Thomas (1973). *The Rise of the Western World: a New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenbaum, P.R. (2009). *Design of Observational Studies* (2ª ed.) Nueva York: Springer Verlag.
- Rosenbaum, P.R. & Donal Rubin (1983). The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Casual Effects. *Biometrika*, 70 (1), 41-45.
- Silverman, B.W. (1986). *Density Estimation for Statistics and Data Analysis*. New York: Chapman and Hall.
- Stiglitz, J. (1987). The Principal Agent Problem. *The New Program Dictionary of Economics*. Londres: Macmillan.
- Stigler, G. J. (1961). The Economics of Information. *Journal of Political Economy*. 69, 213-25.
- Stiglitz & Rothschild (1976). *Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information*. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 90, Issue 4 (Nov., 1976), 629-649.
- Wallis, John J. and Douglass C. North (1986). Measuring the Transaction Sector in the American Economy. En S. L. Engerman & R. E. Gallman, (eds.) *Long Term Factors in American Economy Growth*. University of Chicago Press. Chicago, EE.UU.

La creación de un sistema de entrenamiento exitoso entre compañías locales

Stephen Murray

Resumen

Un sistema de capacitación puede llegar a existir a partir de la co-localización de las empresas y los institutos de formación profesional y técnica. No se basa necesariamente en las similitudes de sus actividades o enfoque sectorial, sin embargo, de ser similares, el rango de habilidades atendidas –o al menos aquellas que se ofrezcan a un nivel competente–, pudiera ser relativamente estrecho. La colaboración que pudiera emerger funciona de acuerdo con la información relativa a los posibles socios, la facilidad de realizar negocios con ellos, una relación de comprensión y confianza mutua y el intercambio de información práctica y fidedigna, ya sea tácita o codificada. Naturalmente, para algunos la situación ideal implicaría que la empresa efectúe todas sus capacitaciones bajo su propio techo, con la gestión, suministro y evaluación de su propio personal, sin depender de la interferencia de participantes externos.

Palabras clave: Capacitación/entrenamiento, co-localización, compañías locales, intercambio de información, colaboración.

Abstract

A training system may come into existence based on the co-localisation of firms and institutes of vocational and technical learning. It is not necessarily based on similarities of activity or sectoral focus; however, if they are similar, then the range of skills catered for (or at least those offered at a competent level) might be relatively narrow. The collaboration that may arise works on the basis of information concerning potential partners, ease of conducting business with them, a relationship of mutual trust and understanding, and exchange of reliable practical information (both tacit and codified). Naturally, for some the ideal situation would involve the firm conducting all its training activities under its own roof, with its own people managing, delivering and assessing; and with no dependence on or interference from outside participants.

Key words: Training, co-localisation, local companies, information exchange, collaboration.

Introduction

In reality, in light of limited capability and critical mass, and perhaps to reduce transaction costs, external collaboration might be the best option to identify, access, support, quality-control and perhaps create services and knowledge in this field.¹ It may also result in advantages of common ownership, incentives and innovation, as well as economies of scale and other cost reductions. Maskell remarked on this point, "... most of the advantages in relation to the skills developed in the local market might be just as big or small for 20 co-localized firms of a given size as for a single firm, 20 times bigger" (Maskell, 2001: 97).

How does the interfirm training system arise?

The evolution of a local, sectoral or regional training system often originates in particular firms which have identified weaknesses in the competence of employees and skills gaps which bar them from taking advantage of local resources and the equipment and techniques that are available to exploit them. At this juncture, there exist challenges which perhaps for participants who join the system later are not so recalcitrant: vaguely defined trajectories and learning curves, limited economies of scale and experience, constrained financial resources due among other reasons to lack of precedent, and so on. In this sense, Schumpeterian patterns of training system development may occur (Klepper, 1997), beginning with high uncertainty and low entry barriers, and the leadership of larger firms (Utterback, 1994), with the increasing participation of smaller firms exploiting opportunity conditions later on (Christensen and Roenbloom, 1994).

There are bound to be firm-specific, idiosyncratic differences in terms of timeliness, comprehensiveness of utilisation and level of impact with regard to the shared training system evolved in the horizontal dimension among neighbouring firms and firms operating within the same industry, and in the vertical dimension among firms that engage in complementary activities. One may see this, for example, in the form and repercussions that a spillover might have on the horizontal plane compared with its impact on the vertical dimension of the chain. A situation may also exist in which firms with a similar operational focus have very different current skills levels or gaps. After all, the level of

¹ For very useful comments on this and related themes, see "Localised Learning and Regional Economic Development," a special issue of *European Urban and Regional Studies*, 6, 1, January 1999, and "Learning, Proximity and Industrial Development," *Cambridge Journal of Economics*, 23, 2, March 1999.

participation of a firm that, in terms of capacity building, is relatively immature, depends on its position in what could be termed the skills development lifecycle (related to comments made by Feldman and Audretsch (1999) concerning the stages of the industry lifecycle). As the firm matures, there may be an increasing division of labour leading to a demand for additional training capabilities. Again, this will impact on internal provision, whatever interfirm training system exists, and on other institutions operating locally or regionally in the field. In this case, the firm or firms with the deeper skills and training endowment may have more to give the weaker firm(s) without actually benefiting all that much from the relationship in the process. As a process that involves interfirm openness and probably a voluntary bent, the temptation might be to reduce or cease this interaction precisely because of this asymmetry and perhaps anti-competitive activity. On the other hand, it is quite possible that, all parties being happy with the arrangement, the interaction continues to the extent that greater specialisation and breadth of offer occur.

However, certain firms may consider it unwise to take this step into more specialised skills formation, electing instead to engage in enhancing organisational integration as an antidote to a fragmented group of now skilled employees lacking a proper system of interdependence and feedback (Pavitt, 1998). Once the process of integration has been completed, the system may have a greater capacity to change or expand into new areas in a timely way that is not detrimental to its structure or existing core training or other competencies. It may also give new specialist providers the opportunity to emerge or for old ones to modify their operations in response to the changing circumstances dictated by what may be a major customer in the local skills development market (Arora *et al.*, 1997).

Likewise, the firm may also do this because it has run up against the problem of the absence of competent external capabilities for which a substitution within internal resources does not exist. A very good reason to slow down the evolution of the training system would involve a change of policy away from directed skills formation towards targeting skilled people to perform tasks immediately, in preference to waiting for the duration of a training programme, which may indeed turn out to be a failure in terms of competency needs in the end. Competency-creation is a long-term commitment often without a guarantee of satisfactory results, while the transaction costs and recognised current abilities of a skilled recruit are clear and immediate. On the other hand, should the firm have a well-developed organisation and be confident of its skills formation trajectory, and if both internal and/or external training capabilities have the required range of competence, then a higher level of specialisation might occur. The general skills level of current and incoming employees, and a reduction

in the importance attached to relatively basic, general training, would also be important issues in this respect.

For the training cluster to function well, each firm should analyse how its internal capability is evolving so that the subsequent exchange of training knowledge between firms and other stakeholders can change appropriately over time. This requires long-term discipline and competent people and procedures. Another way to approach this theme is to recognise that, in effect, each firm has an “absorptive capacity” (Cohen and Levinthal, 1989: 569) that relates to its ability to identify, take on and exploit knowledge and skills from both internal and external sources. So, again, while externally the local cluster inputs and spillovers might be quite frequent and accessible, whether a firm can take advantage of this is a question related to its own personnel, management structure and principal activities. In practical terms, the influence of the cluster organisation itself on intrafirm learning has not yet it appears been well investigated.

Is there a positive impact on training performance derived from geographical proximity?

There may be a stock of skills development knowledge in a particular locality, based on an agglomeration of firms, providers and other related agents located close together. More specific approaches to analysing this theme have been undertaken by Cooke (1996, on regional networks), Morgan (1997, on learning regions) and Schmitz and Nadvi (1999, on collective efficiency studies). They are characterised by their emphasis on joint action by collaborators, based on mutual trust and supporting institutions, leading to competitive advantage. Though it is only mentioned at most as one element in this mix, the collective evolution of a local training system is a significant part of this development. However, some provisos should be mentioned right from the start. The fact that this closeness of agents exists – with similar intrafirm learning mechanisms (Hitt *et al.*, 2000), capacity building activities, organisational system and shared needs – does not necessarily mean that the resulting learning pool or system will be accessed if the firm has limited capability to use it, if it is not what the firm requires, or if the firm itself has its own resources and internal system with which it is reasonably satisfied.

If like organisational structures, skills are a relatively immobile resource, then the proximity of collaborators and providers, and their capabilities, are central to the development of the training offering to the firm itself (this finds parallels in the immobility of organisational structures as discussed by Breschi and Malerba

(2001: 817)). It is therefore likely that a particular co-localisation of dynamic, reasonably funded and underskilled firms will facilitate a comparatively well-developed cluster of providers and even in-house training departments. Furthermore, as an alternative, it could also be the case that a lot of training can be transmitted in codified form over large geographical distances without interpersonal mediation and interfirm mobility of personnel. After all, upstream firms are often located in a particular place not for reasons of proximity to skills and the institutes which furnish its means of development but because of the natural resources that are found there. This is a situation that contrasts with the one in which a downstream firm is devoted to the production of innovations and is located in a place where essential knowledge inputs are available (as described in studies such as that of Audretsch and Feldman (1996)).

At another level, what firms learn from each other, in some sort of organised or irregular association resulting in such benefits as an exchange of best practices (for example), may play a key part in the internal learning process involving training emphases and general performance in a given firm. The dynamics for this could be interfirm knowledge exchange and skills catch-up.

What is the nature of the interfirm training cluster?

A group of firms (even ones in competition with each other from the same industry) and other bodies, operating in the same region, might come together because of the opportunities to innovate the optimum training system among themselves and because of the absence of strong competitive concerns. The commitment or *embeddedness* of each participant in this endeavour is a reflection of the perceived benefit that they have already experienced or expect, but also the intervention of individuals in the decision-making process favouring participation in the network sometimes in the face of objections. This rests in their belief in the advantages of working together rather than in isolation. Likewise, the firm's ability to use local skills and provision depends on good social links, effective communication and often active sponsorship. Obviously, the greater the emphasis on "presential" learning – involving classrooms, OTJ, simulators, etc. – and the lesser the use of "distance" training methods, means that the issue of geographical proximity and localisation are fundamental in addressing the training regime created and its development over the course of time.

In summary, once some degree of joint action happens in the geographical or sectoral agglomeration, then firms are open to collective advantages: decisions on training focus and level, "training the trainers", better and specialised providers, installations and infrastructure, access to information and exchange

of experiences, openness to sources outside the cluster, and so on. In an ideal situation, these collective economies managed by joint effort may lead to a “collective efficiency” (Schmitz and Nadvi, 1999) of training knowledge generation and diffusion, and its practical implementation.

In the case of strong inter-firm relations – good examples would be a major firm and supplier/subcontractor firms, or a cluster engaged in interconnected activities within a trade association (Lundvall, 1998; Gulati et al., 2000) – there certainly could exist an incremental learning process, by example or dictate, to develop the training activities among them, based on the clear understanding that the collective organisation of human capital formation enhances the skills within a shared skills-base and labour market (part of the thinking that also sees shared knowledge and norms as working to everyone’s benefit) (Richardson, 1972). This can come into being if there already exists a high-trust culture and legal regulation. There might exist a certain level of agreed, formal development of this situation or, what is perhaps harder to appreciate, an informal growth and routinised co-ordination of the shared training system – a phenomenon that could arise, for example, in the absence of a more supportive system in a developing country or a larger agglomeration of firms and providers (Cooper, 1980).

It could be said that the more non-competitive and non-rival the character of the relationship between firms, the better the opportunity of some degree of formal/random or formal/organised participation in the localised training system. However, it would be naive to expect that this will happen inevitably or achieve the best possible results without other interventions, since such issues as the combination of tacit spillover and geographical distance in the transmission of a training culture, and even the establishment of physically close skills operations may not be sufficient to bring this about (Ottaviano and Thisse, 2000; Breschi and Lissoni, 2001: 979, 988). Spatial proximity is important but of equal significance are the interplay of training knowledge codification, labour market weaknesses and strengths, the economics of knowledge transmission (as described for example by Rallet and Torre, 2000) and enterprise strategies that consciously or inadvertently result in a collective participation in the local training system.

The cluster could evolve a selective/adoptive/innovative mechanism that creates the common training system by a process of selection, imitation, variation and monitoring of identified solutions (Maskell, 2001: 930). At the same time, this process cannot abandon an individual perspective: the training offer must accord with the self-defined objectives of each enterprise, facilitated or delimited as this may be by a specific institutional endowment. Thus, the activities undertaken by the firms in the group will define what is learnt, while

the individual firms themselves will dictate specialised focuses and how these will be learnt (Lundvall and Maskell, 2000). What prevents inertia from setting in among a group of firms thus engaged in training is their specific in-house exigencies and developments pushing for new training answers – the sometimes “competing visions” that, when well-managed, keep the shared capacity-building project dynamic (Loasby, 2000: 11). Another antidote to stagnation is the regular entry of new stakeholders into the network.

The external training environment may well change in a very dynamic way, evolving in response to market forces (e.g., a firm may now want management courses rather than programmes for electricians), government support and strictures, and so on. Simply put, the situation may progress from the initial formation of an immature training system, to growth and stabilisation of a more mature system, and end in similar expansion/stability, replacement or decline. The changing patterns of agent dominance and dependency, training market entry/participation/departure, and business volubility will all have a say in this. Depending on capabilities and needs internal to the firm and the interfirm grouping, the “mature” scenario could be one of relative inertness in a configuration involving non-dynamic firm(s) and its agents, limited dynamism between a growing firm(s) and its collaborators, and innovative dynamism in the relationship of a booming firm(s) and its necessarily highly responsive agents (partly modelled on Coombs *et al.*, 2003: 1131-32). In terms of long-term, external ramifications, the last could be seen as the one with the greatest potential to push the range and scale of the training provision. However, the question concerning its efficacy would have to be addressed as there is no guarantee that sheer advancement is a matter of real best practices and benefit maximisation.

The training provision that arises in the context of one single industry dominating a region or cluster is bound to be specialised and therefore limited in scope. This occurs because of demand-led forces dictating what is offered both within firms and outside. On the other hand, if a broader range of industries are present, the provision should have a greater variety. This consideration is no small matter: in terms of capacity building, the influence of a cluster or co-localised firms can be very powerful (as Maskell concludes, clusters are “*the territorial configuration most likely to enhance learning processes*” (Maskell, 2001: 922)). In this sense, localised learning involving skills enhancement can create an oasis of provision that may or may not enrich the local skills pool and its specific skills gaps. However, it is not clearly efficient to supply a lot of human capital formation (as governments and NGOs have done) in the hope that the commercial and industrial activities of the locality will then inevitably diversify.

A given cluster of firms engaged in training might be more dynamic if there existed among them a knowledge leader or gatekeeper, certainly by comparison to more haphazardly organised clusters. In effect a situation of reasonably active collective training efficiency could arise, based on structured collaboration that facilitates and stimulates better performance of capacity building.²

What is the role played by foreign firms and multi-nationals?

Likewise, it has been argued that, since linkages with local companies are often weak, the main impact of foreign firms on their local equivalents in terms of skills competency is achieved through internal human capital formation, enabling its own employees and trainees to operate new machines and participate in modern working practices and from there indirectly influencing other nearby firms (Blomström and Kokko, 2003; Goedhuys, 2007: 287-288). All this does not deny the possibility that at least an improved training regime may appear locally at least partly as a result of the close presence of a developed training system within a large and dynamic firm. No firm is totally self-sufficient when it comes to the creation of a training regime and its subsequent operation and evolution: interaction and collaboration take place with stakeholders ranging from trainers and government inspectors to local community leaders (Edquist, 2004; Fagerberg, 2004). There is also no denying the strong influence a firm (whether foreign or otherwise) might have on its suppliers and subcontractors (Javorcik, 2004).

Similarly, there also exists the question of a skills development spillover between the foreign firm and its local neighbours, with some authors arguing that there seems to be little evidence that it occurs effectively, particularly if the gaps in organisational sophistication, processes, institutional policy and technological advance are considerable. A spillover could be expected to be easier if the gaps were closer. In this regard, it is part of the brief of this study to see if certain authors are correct to argue that there seems to be little evidence that this occurs effectively (Aitken and Harrison, 1999; Konings, 2001).

The provision of training may be path-dependent (Arthur, 1989) if the firm is a subsidiary of a block of enterprises (e.g., part of a multinational) and is thus endowed with a ready-made and previously proven system; if the local context has a reasonably well-developed training provision and much use is made of it; or if the internal training system is established with relatively set

² "Collective efficiency" is a concept derived from ideas in Marshall's principles of economics as presented by Schmitz and Nadvi, 1999: 1505.

ideas concerning how provision should be created. But neither he nor Malerba (2002) discuss enough how certain firms and indeed sectors may be quite rigid in this regard – as a reflection of such considerations as the high costs and risks involved as well as training habituation – while others, particularly “evolving” sectors, may be more open to innovation and trial-and-error experimentation. Of course, a major factor behind the evolving nature of the training provision is the firm-wide dynamism of innovation that is permitted to take place (these remarks develop from some conclusions made by Coombs *et ál.* (2003: 1126)). In short, how the training is developed is a question of the given conditions and the challenges they present, the capabilities (of funds, analytical capacity, personnel, structure, confidence in training, etc.) inherent within the firm, the competence of and relationship between the participating agents (e.g., whether this is co-ordinated or competitive), and the regularly assessed success or failure of the endeavour.

A parent firm might find that a subsidiary has enacted successful training processes and routines – in effect, the smaller company has been a laboratory for experiments in human formation, on a scale that is definable, enlargeable and reasonably credible. However, not alone is it hard to put even single operations and discrete pieces of knowledge on paper, but the parent company often fails to replicate successful experiments, not taking sufficient account of the importance of organisational knowledge and structure (Szulanski and Winter, 2002: 62-63).

In the context of this study, the participation of multinational corporations in making localised decisions (possibly over the heads of local management and training coordinators) is an important issue.³ In one sense, the perspective at the multinational level might lead to the firm to view collaboration with other firms as a breach of self-interested policy, while at the local level, the view might be that there are few competitive reasons against collaborating in this as in other areas and many others in favour. This develops arguments presented by Breschi and Malerba (2001: 822). The top-down intervention might then be classed as underinformed and biased. Of course, the practices involved in globalisation can support and reinforce local ways of doing things, just as the activities and knowledge originating in and tested at the local level may feedback very positively into the “globalised” training knowledge pool, facilitated as it may be by very direct communication links as exist in a multinational enterprise (and again Breschi and Malerba speak along these lines (p. 822)).

³ Inward FDI is responsible for a very sizable part of gross fixed capital formation in the LDCs (26% in 2003, 19% in 2005) and in all developing countries (10% in 2003, 15% in 2005) and, as such, has a very strong influence on all types of learning and capability accumulation (figures are from the UNCTAD).

Studies have been done that support the argument that foreign firms have stronger vertical links with other enterprises, and that they tend to invest more in human and physical capital (e.g., Goedhuys, 2007: 281). Local firms tend to substitute in-house alternatives and have less formal connectivity with other local firms (Murphy, 2002). The reason for the higher prevalence of training among foreign companies can be explained by the transfer of equipment and working practices (and its demands on skills) from the parent company, the existence of manuals and other sources of information, the institutional training policy, and the availability of a training culture, transferable and adaptable system, funds and highly mobile training personnel. The question in this context relates to the possible higher provision and quality of the training offer among foreign firms versus the perhaps better training fit that a firm can achieve through being more locally embedded.

Of course, bereft of a sense of local loyalty and adequate local knowledge, a foreign firm might coldly calculate that expatriate labour complies with its pressing needs. However, the presence of skilled workers imported from outside and the desire to have new colleagues raised to their level in an effort to reduce productive and HR weaknesses due to lack of uniformity in capability, might be a supportive factor in skills development. Not to mention the corporate policy demanding a uniform high skills level, quality production and focus on comparatively more exigent foreign markets.

What is the role of training providers?

If the training regime is characterised by a high level of training demand and opportunity (such as would exist when a new mine is opened, for instance), it could be expected that new providers will appear, perhaps of untested competence and offering services not suited to the new consumers. A given level of instability would result if such factors as firm-level training leadership, clear communication of service needs and provider quality assurance (imposed by customer-firms or by some government authority, for example) were not also in place. The firm or group of firms could help remedy this situation by market forces (as buyers they choose who gets their custom) or perhaps by direct intervention (e.g., advisory input for the provider). The key element afterwards in the long-term is persistence in this feedback or intervention, as providers will tend to be relatively passive if knowledge input and path management through demand-pull forces are not very active. A contrary situation is one in which the firm or group of firms create their own in-house provision, independent of outside institutes (though sometimes with their participation), or decide to cancel

or reduce their activities with external providers (reminiscent of Schumpeter mark I model) and resort to the type of in-company skills development that furnishes them with more control of their vocational and technical training. Yet another scenario embraces the possibility that a large firm or a group decide to establish a more or less autonomous institute that is directly and collectively funded and managed by them, perhaps with some involvement by a government ministry, semi-state organisation or NGO.

Let us look briefly at the competence of the providers themselves, without getting involved at this juncture in their particular public or private character. Some will be experienced in the field of the firm; others will be experienced in other fields and perhaps, because of this base, are ready to make the transition to respond to the requirements of their new customers; and lastly others will be experienced in a wholly unrelated field and unwilling or incapable of making the transition, or the transition once made, are poorly prepared. Newly created providers comprise yet another category and these should carry out their surveys and target their capabilities. One important point to be made about both established and new providers is that they have had to co-locate with mining firms situated in sometimes very challenging places. The absence of basic systemic elements (such as an existing infrastructure), combined with company guidance if not also active support, should inspire them to be innovative. This is a theme that needs to be better investigated in terms of location studies and agglomeration effects.

The emergence of more numerous providers, many of whom could be expected to be specialised and of higher relative quality than before, should make for wider provision that is easier to access, possibly enabling a more secure training investment and development path, and incrementally improved training/learning trajectory – there is even the chance that prices would go down. Caniel and Romijn (2003:1266) mention something similar in their discussion of specialised technological suppliers for small manufacturers. The specialisation that could emerge could be due to two factors. The first is obvious: employees have basic skills and now require intermediate and advanced training that is by definition more specialised. The other factor relates to firm-level idiosyncrasies: the training that corresponds to a particular enterprise may be, for that very reason, firm-specific, addressing core competences and their associated skills and routines – Dosi *et al.* (1990) look at this in terms of a firm's competitive capacities and sustainable advantage. There is no reason not to suppose that, given enough training market volume and continuity, and a lack of firm-level provision, that a cluster of training providers would not come into existence to form a collective, preferred option to the firm cluster. However, this would depend on local business culture, a sense of comfort in group linkages, and the discipline not to give in too readily to temptation. The momentum for this could come

from a dominant firm or the cluster itself, or a government agency recognising the scale advantages and perhaps the benefits to public agents participating in the provider group.

The habit has already been formed in industry in general over the last few decades of outsourcing productive activities to reliable outside contractors (Bell, 2007: 37). For reasons now of history and satisfaction with this generic activity, a firm might be emboldened to do the same when it comes to training. Likewise, smaller firms with currently limited in-house capabilities and without plans to change this in the near future, may also contract outside providers. Their inability to design and project manage a training system, coinciding with a clear present need to develop core competences that resolve current weaknesses and facilitate effective business partnering with other firms of a higher skills level, makes this a good alternative. The downsizing of public provision in certain regions, and the ineptness of much of the rest, could also help in the growth of private provision led to some extent by related outsourcing.

Conclusion

In the particular case of this study, the reason why a firm is located in a particular place is not due to the availability of training provision, skilled labour or other “knowledge externalities” (as might be the case of a business park beside a university) but to the location of natural resources (Black and Henderson, 1999). Under these circumstances, the place where the firms locate may in fact be populated by at best semi-skilled workers and devoid of training or educational services, and so such matters as the quantifiable effect of training and local spillovers could stand out very clearly in what is in formal knowledge terms virgin territory.

In a situation in which a firm is literally on its own, its geographical position dictated by the location of the natural resources it wishes to extract, it is therefore not capable of entering the same localised training system that springs up among clustered firms and providers, and as such it is left to its own devices. In response to its physical and systemic isolation, the lack of external alternatives, time limitations, and so on, it would appear to have three options, namely: import staff from outside the locality, establish its own in-company or company-sponsored outsourced training system, or of course a combination of both (e.g., import instructors and training packages to install an instantaneous in-company operation). A further option is to arrange for selected personnel to travel to reliable providers but this may be problematic in terms of expense and disruption to labour and productive routines.

It has been argued that local networks endure for relatively long periods of time (Debresson and Amesse, 1991:370), can be very active and well-coordinated, meet the challenge of relatively costly provision by pooling resources, share programme and assessment design, shoulder the risk in training innovations, support continuity of demand, and facilitate interfirm labour mobility and the formal/informal spreading of ideas and technologies – changes in attitude and motivation, application of better performing knowledge and skills, etc. (Stewart and Ghani, 1991). In the case where the training objective has priority, another very positive consequence is the consolidation of trust and reciprocity through these training interactions. All of this can occur efficiently if competitive imperatives are not so strong, and knowledge and staff (often one and the same of course) retention are not of paramount concern.

Among the firms that make up a cluster, some may be training-dormant, others more training-emulative or even training-innovative, so ideally their coming-together should be productive. However, some will thus be training leaders while others will be pulled by the capacity-building system, though the effect of all this would depend on the connectedness/embeddedness, and the relative size and training volume, of the firms within the local training system. If we just look at individual agents and their role in distinct areas of the training activity and its dynamic evolution, we might be failing to credit some of these same agents as systems anchors, integrators and gatekeepers; and to analyse how this occurs and for what reasons – indeed, why these specific agents and not others. Likewise, if an effort is made to measure the inputs/outputs of a local training system as a group (e.g., in an attempt to clarify averages), this might be unrepresentative of the more dynamic firms and the timescales and investments they have made to reach their current positions (Nelson and Winter, 1982). At the other end of the scale, there is a danger for firms which take more from the training system than they give in: it might be argued that the greater the emphasis or dependence on external sources of training knowledge and provision, the lesser the relevance it might have to internal needs, if there is not sufficient input or adaptation of the input or if selection has not been done in the first place with sufficient care based on clear criteria.

It is quite possible that the training strategy managed by a given firm will be affected by the prevailing dynamics of the other enterprises and institutions in the local training system. This interfirm coordination will inevitably be buffeted by different emphases and appreciations specific to each agent, and perhaps work against the firm's own concerns. This will be a stronger consideration if the firm depends on the group system, less so if it is more self-sufficient in terms of capabilities that are internal to it, though even so decisions arrived at collectively may involve the lowest common denominator and a failure to

achieve the sort of best option that can only be secured through a group structure and shared resources (Gatti, 1999).

The role of government as a reliable source of training models, and of the identification of specific elements that make these models successful, can be very important. The same could be achieved by an interfirm or sectoral association, or by internal corporate mechanisms. But often this is considered the government's role, for which levies and other contributions have been made. The key actions subsequently relate to how well this is articulated, how much support there is to start and sustain the developments required, and how capable and indeed confident each particular firm feels to recognise elements that work, jettison or adapt those that don't, and innovate or introduce new ones. A recent phenomenon is the situation in which a relatively dominant firm or group of firms have converged their training objectives and used this to leverage greater support from the government, especially in terms of the establishment of qualifications and standards bodies, and improved services from both public and private providers.

One challenge for the development of training in poorer countries is the fact that responsibility for managing this system is often dispersed among sectoral line ministries, which – in the context of their organisational, legislative and financial clout, as well as their frequent underperformance and rivalries – may dilute the positive impact of a major player or cluster system. Their competence to interact helpfully with leader-firm and interfirm activities, donors and even intergovernment projects is often not as good as it could be. However, the establishment of skills bodies and standards/qualifications systems of a credible international level is a good advance and supportive of in-company capacity-building ambitions.

The Author

Stephen Murray was born in Dublin and educated at University College and Trinity College, Dublin and Corpus Christi College, Cambridge. He worked at the Universidad Anáhuac del Sur for ten years, during which he was director of the Language Centre and the Department of International Business, president of the Council of Postgraduate Studies and director of the Centre of International Business Education and Research (CIENI) at the World Trade Center. He was a senior consultant for the World Bank Group where his principal achievements were the creation of the African University of Science and Technology (AUST) and composition of the report on best practices in technological and vocational education and training (TVET) at the global level. The author of eight books, he was the founder and first editor of *The Anahuac Journal*. He is currently director of the Carlyle Institute in Ireland and Mexico (www.cilatam.com).

smurray@cilatam.com.

References

- Aharonson, B.S., J.A.C. Baum and M.P. Feldman. 2007. "Desperately Seeking Spillovers? Increasing Returns, Industrial Organization and the Location of New Entrants in Geographic and Technological Space," *Industrial and Corporate Change*, 16, 1, 89-130.
- Aitkin, B.J. and A.E. Harrison, 1999. "Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela," *The American Economic Review*, 89, 605-618.
- Antonelli, C. 2006 "The Business Governance of Localized Knowledge: An Information Economics Approach to the Economics of Knowledge," *Industry and Innovation*, 13, 227-261.
- Antonelli, C. 2008. "Pecuniary Knowledge Externalities: The Convergence of Directed Technological Change and the Emergence of Innovation Systems", *Industrial and Corporate Change*, 17, 15, 1049-1070.
- Arora, A., A. Gambardella and E. Rullani, 1997. "'Division of Labour and the Locus of Inventive Activity," *Journal of Management and Governance*, 1, 123-140.
- Audretsch, D.B. and M.P. Feldman 1996. "Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation and Production," *American Economic Review*, 86, 630-640.
- Bell, M. 2007. "Technological Learning and the Development of Production and Innovative Capacities in the Industry and Infrastructure Sectors of the Least Developed Countries: What Roles for ODA," Paper for UNCTAD, University of Sussex.
- Blomström, M. and Kokko, A. 2003. "Human Capital and Inward FDI," CEPR Working Paper 167; Goedhuys, 2007: 287-288.
- Breschi, S. and F. Malerba, 2001. "The Geography and Economic Clustering: Some Introductory Notes," *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 817-833.
- Breschi, S. and F. Lissoni, 2001. "Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey," *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 975-1005.
- Caniels, M.C.J. 2000. *Knowledge Spillovers and Economic Growth*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Caniels, M.J.C. and H.A. Romijn, 2003. "Firm-level Knowledge Accumulation and Regional Dynamics," *Industrial and Corporate Change*, 12, 6, 1253-1278).
- Christensen, J.L. and R. Roenbloom, 1994. "Technological Discontinuities, Organizational Capabilities and Strategic Commitments," *Industrial and Corporate Change*, 3, 655-686.
- Cooke, P. 1996. "Regional Innovation System: An Evolutionary Approach," in H. Braczyk, P. Cooke and R. Heidenreich (eds.), *Regional Innovation Systems*. UCL Press, London.

- Coombs, R., M. Harvey and B.S. Tether, 2003. "Analysing Distributed Processes of Provision and Innovation," *Industrial and Corporate Change*, 12, 6, 1125-1155.
- Cooper, R. 1980. "Project New Product: Factors in New Product Success," *European Journal of Marketing*, 14, 277-292.
- Cowan, R. and D. Foray. 1997. "The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge," *Industrial and Corporate Change*, 6, 3.
- Cowan, R., P.A. David and D. Foray. 1998 "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," *Industrial and Corporate Change*, 9, 211-253.
- Debresson, C. and F. Amesse, 1991. "Networks of Innovators: A Review and Introduction to the Issue," *Research Policy*, 20, 363-379.
- Dosi, G., B. Coriat and K. Pavitt 2000. "Competences, Capabilities and Corporate Performances: Final Report to the European Union," Dynacom Working Paper, Sant' Anna School of Advanced Studies, Pisa.
- Edquist, C. 2004. "Systems of Innovation: Perspective and Challenges," in J. Fagerberg, D. Mowery and R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Fagerberg, 2004. "Innovation: A Guide to the Literature," in J. Fagerberg, D. Mowery and R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Feldman, M.P. and D.B. Audretsch 1999. "Innovation in Cities: Science-based Diversity, Specialisation and Localised Competition," *European Economic Review*, 43 (Special Issue), 409-429.
- Gatti, D. 1999. "Equilibrium Unemployment, the Nature of Competence, the Organization of the Firm," *Economia Politica*, I (XVI), 13-34.
- Goedhuys, M. 2007. "Learning, Product Innovation, and Firm Heterogeneity in Developing Countries: Evidence from Tanzania," *Industrial and Corporate Change*, 16, 2, 269-292.
- Grierson, John (ed.). 2002. *Practices and Trends in Formal Sector Enterprise-Based Training in Africa*. Turin: ILO.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer, 2000. "Editorial for the Special Issue on Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21, 199-201.
- Haan, Hans Christian. 2006. *Training for Work in the Informal Micro-Enterprise Sector: Fresh Evidence from Sub-Saharan Africa*. Dordrecht: Springer.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland and Ho-uk Lee 2000. "Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance: An Introductory Essay," *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 231-246.
- Javorcik, B.S. 2004. "Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms: In Search of Spillovers through Backward Linkages," *The American Economic Review*, 94, 605-627.
- Johnson, B., N. Lorenz, B.-A. Lundvall 2002. "Why all this fuss about codified and tacit knowledge," *Industrial and Corporate Change*, 11, 245-262.
- Johanson, R.K. 2001. *Review of World Bank Projects in Technical-Vocational Education and Training (TVET), 1990-2000*. Washington D.C.: World Bank.

- Johanson, Richard K. and Avril V. Adams. 2004. *Skills Development in Sub-Saharan Africa*. Washington D.C.: World Bank.
- Kaplinsky, Raphael. 2005. *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*. Polity, Cambridge.
- King, K. and S. McGrath. 2004. *Knowledge for Development? Comparing British, Japanese, Swedish and World Bank Aid*. Zed Books, London.
- Klepper, S. 1997. "Industry Life Cycles," *Industrial and Corporate Change*, 6, 145-182.
- Konings, J. 2001. "The Effects of Foreign Direct Investment on Domestic Firms," *Economics of Transition*, 9, 619-633.
- Lane, C. 1997. The Social Regulation of Interfirm Relations in Britain and Germany: Market Rules, Legal Norms and Technical Standards," *Cambridge Journal of Economics*, 21, 197-217.
- "Learning, Proximity and Industrial Development," *Cambridge Journal of Economics*, 23, 2, March 1999.
- Loasby, B.J. 2000. "Organisations as Interpretative Systems," paper presented at the DRUID Summer Conference, Rebild, Denmark (retrieved from www.business.auc.dk/druid).
- "Localised Learning and Regional Economic Development," a special issue of *European Urban and Regional Studies*, 6, 1, January 1999.
- Lundvall, B.- A. 1988. "Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation," in G. Dosi, C. Freeman, R. Lundvall, B.- A. and P. Maskell, 2000. Nation States and Economic Development – From National Systems of Production to National Systems of Knowledge Creation and Learning," in G.L. Clark, M.P. Feldmann and M.S. Gertler (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford, pp. 353-372.
- Malerba, F. and L. Orsenigo, 2000. "Knowledge, Innovative Activities and Industrial Evolution," *Industrial and Corporate Change*, 9, 2, 000, 289-314.
- Malerba, F. 2002. Sectoral Systems of Innovation and Production," *Research Policy*, 31, 247-264.
- Maskell, P. 2001. "Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster," *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 921-943.
- Middleton, J., A. Ziderman and A. Van Adams. 1993. *Skills for Productivity: Vocational Education and Training in Developing Countries*. Oxford University Press, Oxford.
- Morgan, K. 1997. "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal," *Regional Studies*, 31, 491-503.
- Nelson, R.R. and S. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nelson, R.R. (ed.). 1993. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, New York and Oxford.
- Nelson, R.R., A. Peterhansl and B. Sampat, 2004. "Why and How Innovations Get Adopted: A Tale of Four Models," *Industrial and Corporate Change*, 13, 5, October 2004, pp. 679-699.

- Okaka, P.O. 2003. *Learning for Life, Work and the Future: Stimulating Reform in Southern Africa through Sub-Regional Co-operation*. Report of a UNEVOC workshop on the status and needs of training of TVET trainers in the SADC Sub-Region, Phoenix, Mauritius, 18-20 March 2003.
- Ottaviano, G. and J.F. Thisse, 2000. "On Economic Geography in Economic Theory: Increasing Returns and Pecuniary Externalities," mimeo.
- Patrucco, P.P. 2008. "Collective Knowledge Production Costs and the Dynamics of Technological Systems," *Economics of Innovation and New Technology*, 17.
- Pavitt, K. 1998. "Technologies, Products and Organization in the Innovating Firm: What Adam Smith Tells Us that Schumpeter Does Not," *Industrial and Corporate Change*, 7, 433-452.
- Porter, M.E. and S. Stern, 2001. "Innovation: Location Matters," *Sloan Management Review*, Summer, 28-36.
- Rallet, A. and A. Torre, 2000. "Is Geographical Proximity Necessary in the Innovative Networks in the Era of Global Economy?," *Geojournal*
- Richardson, G.B. 1972. "The Organisation of Industry," *Economic Journal*, 82, 883-896.
- Schmitz, H. and K. Nadvi 1999. "Clustering and Industrialization: Introduction," *World Development*, 27, 1503-1514.
- Scott, A.J. and Storper, M. 2007. "Regions Globalization Development," *Regional Studies*, 41, S191-S205.
- Sorenson, O., J.W. Rivkin and L. Fleming. 2004. "Complexity, Networks and Knowledge Flow." Working Paper. Anderson School of Management, UCLA and Harvard Business School.
- Stewart, F. and E. Ghani, 1991. "How Significant are Externalities for Development?" *World Development*, 27, 1503-1514.
- Strang, D. and M.C. Still 2004. "In search of the élite: revising a model of adaptive emulation with evidence from benchmarking teams," *Industrial and Corporate Change*, 13, 2, 310-333.
- Szulanski, G. and S. Winter, 2002. "Getting It Right the Second Time," *Harvard Business Review*, 80, 62-69.
- United Nations (UNCTAD). *The Least Developed Countries Report 2006: Developing Productive Capacities*. United Nations Conference on Trade and Development, United Nations, New York and Geneva.
- Utterback, J.M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Van der Panne, G. and C. Van Beers, 2006. "On the Marshall-Jacobs Controversy: It Takes Two to Tango," *Industrial and Corporate Change*, 15, 877-890.
- Von Krogh, G., K. Ichijo and I. Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- World Bank. *World Development Indicators*. World Bank, Washington, DC.

Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores

Sonia Arias Padilla y Arturo Emilio Quintana Lozada

Resumen

El estudio del liderazgo se ha centrado principalmente en el desarrollo de las capacidades de los líderes para dar resultados a través de sus equipos de trabajo. Se considera líder a una persona individual, que responde a los objetivos de las organizaciones de forma también individualizada; y se plantea que, con mejores competencias y habilidades, dará los mejores resultados para las empresas.

El líder se desempeña generalmente alrededor de un grupo de personas, equipos de trabajo, a quienes dirige hacia el logro de metas y objetivos. No obstante, se ha dejado de lado el estudio del impacto que tiene en aspectos como la motivación, colaboración, ética, compromiso e inteligencia emocional de sus colaboradores, aun cuando estos elementos han mostrado ser importantes al momento de generar resultados en las empresas. Esta investigación se enfoca en el análisis del impacto que tienen los líderes en esos aspectos.

Los resultados de las investigaciones analizadas muestran que existe una fuerte relación entre el comportamiento del líder y las actitudes mencionadas. Se concluye que el estilo de liderazgo no es lo que impacta, sino los comportamientos relacionados con tres temas: 1) influenciar y motivar; 2) mantener relaciones efectivas; y 3) toma de decisiones. Entonces, se debe hacer especial énfasis en esos comportamientos, a fin de generar las actitudes esperadas en los equipos de trabajo de las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo, comportamiento, impacto, actitudes, equipo de trabajo, colaborador.

Abstract

The study of leadership has focused mainly in the development of the capacities of the leaders to deliver results through their work teams. Leader is considered an individual who responds to the objectives of the organizations also individually; and poses, with better skills and abilities, it will give the best results for the companies.

The leader usually plays around a group of people, working teams, who he or she directs towards the achievement of goals and objectives. However, the study of the impact that has on aspects such as motivation, collaboration, ethics, commitment and emotional intelligence of his or her collaborators has been left aside, even when these elements have proved to be important to produce results in companies. This research focuses on the analysis of the impact that leaders have in these aspects.

Results from analyzed investigations show that there is a strong relationship between the behavior of the leader and the mentioned attitudes. It is concluded that the style of leadership is not what strikes, but the behaviors related to three issues: 1) influence and motivate; 2) maintaining effective relationships; and 3) decision making. Then, special emphasis should be made on these behaviors, in order to generate the attitudes expected in the work teams within the organizations.

Key words: leadership, behavior, impact, attitudes, teamwork, collaborator.

Introducción

El estudio del liderazgo se remonta a la época de Platón, quien en su libro *La República* (380 a.C.) ya se cuestionaba “¿Qué cualidades distinguen a un individuo como líder?”. Desde entonces ha habido diversos intentos de definir qué es el liderazgo, cómo ser un líder efectivo, cuál es la diferencia entre el liderazgo y la gestión (*management*), cómo desarrollar líderes y otras preguntas relacionadas.

Actualmente se cuenta con diversos modelos que explican el liderazgo desde diversas perspectivas: las teorías basadas en los rasgos de personalidad (Costa y McCrae, 1992; citado en Robbins 2009); la teoría sustentada en el intercambio entre el líder y el miembro del equipo (Graen, 1976; citado en Armstrong 2009); el modelo de decisión del líder (Vroom y Yeton, 1973); los enfoques fundados en competencias; y aquellos cimentados en la comprensión de los estilos de liderazgo (Blanchard y Johnson, 2005), entre otras. Todas estas teorías se centran en el líder como individuo: las características que debe tener para ser más efectivo, las habilidades y competencias que le permitirán lograr mejores resultados, y todas aquellas acciones que debe realizar para desarrollar las áreas de oportunidad identificadas.

Las investigaciones y los modelos se han centrado en desarrollar líderes más efectivos. Sin embargo, se aborda menos el tema de los efectos que el líder tiene en su equipo: cuáles son los estilos, habilidades, rasgos de personalidad o competencias que van a tener impacto en el desempeño de los colaboradores, su compromiso (*engagement*), motivación, colaboración, innovación en su trabajo, inteligencia emocional e incluso en temas de ética y valores.

El estudio del liderazgo se ha abordado desde la perspectiva de su impacto en los resultados; se busca que los líderes sean más eficientes y efectivos a la hora de lograr resultados tangibles. Las investigaciones relativas a esta perspectiva se refieren a su impacto en el desempeño, la rentabilidad, los resultados alcanzados y otros indicadores de tipo numérico de las empresas. En contraste, los temas abordados en este documento son vistos como intangibles o subjetivos, como algo agradable pero no importante para la empresa, o algo a lo que no vale la pena invertirle tiempo, dinero y esfuerzo.

Se presupone que al ser un buen líder, uno que ha dedicado tiempo y recursos a su desarrollo y capacitación, los efectos en los colaboradores serán positivos, inmediatos y evidentes; sin embargo es un tema que no se aborda tan ampliamente como el desarrollo de líderes efectivos. Por esta razón es que surgen las preguntas: ¿cuál es el efecto que tienen los líderes en los temas de compromiso, motivación, colaboración, inteligencia emocional y ética? y ¿realmente un líder más efectivo o con mejores habilidades logra que sus colaboradores sean también más efectivos?

Para responder estas preguntas, se realizó una revisión de las investigaciones que se han elaborado respecto a esos temas. El objetivo del artículo es analizar los efectos del liderazgo en los colaboradores y detectar si los esfuerzos de desarrollo de los líderes tienen un impacto real en lo que las organizaciones persiguen (colaboración, compromiso, ética, motivación e inteligencia emocional de los colaboradores), lo que permitirá mayor productividad y rentabilidad.

En este documento se muestra el impacto que tienen los líderes en esos factores intangibles, que a su vez trascienden en otros temas, tales como la retención del talento o la satisfacción laboral, que están relacionados con el desempeño de las compañías.

En este sentido, se inicia con los antecedentes del estudio del liderazgo, para mostrar un panorama del tema y comprender la orientación que se le ha dado históricamente; continúa con el estudio del impacto del liderazgo en los colaboradores, en motivación, colaboración, compromiso, ética e inteligencia emocional, a través de la revisión de investigaciones realizadas sobre cada tema; y finaliza con una breve discusión y conclusiones.

Antecedentes sobre el estudio del liderazgo

Una concepción común sobre el liderazgo es que mientras los gerentes atienden los aspectos cotidianos: definir y alcanzar resultados, los líderes proveen algo mucho mayor. Son aquellos que cruzan las fronteras del pensamiento, involucrándose en procesos de transformación dentro de sus organizaciones, las cuales evolucionan como consecuencia y toman una posición sobresaliente en el mercado y en la percepción de los grupos de interés o *stakeholders*.

En años recientes ha habido cambios en las concepciones usuales del liderazgo. Hoy se considera que el liderazgo efectivo depende del contexto: algo puede funcionar por un tiempo, bajo diversas circunstancias; pero después, ante modificaciones y en otro momento, tal vez deje de ser efectivo. Por otro lado, actualmente se acepta que el liderazgo no está encabezado por una sola persona, en la cúpula de la organizaciones, sino que se trata de un esfuerzo colectivo llevado a cabo por todos los gerentes (Gold, Thorpe y Mumford, 2010).

Pensar sobre liderazgo implica que surjan diferentes ideas relacionadas con poder, autoridad e influencia. Algunas investigaciones sobre psicología han buscado perfilar el concepto, conectándolo con el comportamiento. Otros enfoques de investigación han examinado a grandes líderes y han analizado variables demográficas, rasgos de personalidad y habilidades. Lo cierto es que sin seguidores no hay líderes y existen investigaciones enfocadas a examinar las relaciones entre ambos.

Una cuestión interesante es el vínculo que existe entre liderazgo y contexto. Ante la diversidad de situaciones que se pueden analizar, es posible contrastar

el liderazgo que se necesita en una empresa de servicios contra el que se precisa en un hospital, o el que se requiere en el ejército. El efecto del líder en los seguidores es fundamental, y para comprenderlo es necesario realizar una revisión teórica de la investigación realizada en áreas selectas del liderazgo.

El poder de la posición

Esta perspectiva de liderazgo hace uso del poder ejercido a partir de la posición que ocupa el líder. En una organización jerárquica, un puesto más alto es mayor poder. En este escenario se le otorga al líder un poder legítimo, directamente relacionado con la posición: el presidente de la compañía es más poderoso que un coordinador. Bajo este enfoque, los atributos individuales de los seguidores y líderes tienen poca importancia ya que se separa a la persona del rol que desempeña. Es cuando se acuñan conceptos como “poder presidencial” o “poder militar”. Esta perspectiva de liderazgo se ha estudiado relativamente poco (Muchinsky, 2006).

Los seguidores

Otra forma de analizar el liderazgo, es cómo este se construye más en términos de quién es liderado, no de quién lidera. Las observaciones empíricas sugieren que algunas personas son más fáciles de liderar que otras. En la milicia los grupos tienden a ser más responsables, cohesivos o productivos, mientras en grupos con estructura de otro tipo los efectos son diferentes. Este es un camino en el cual se puede estudiar a los seguidores de un líder a través de su motivación, relación interpersonal e historia privada; y desde allí entender cómo estos factores afectan al líder (Muchinsky, 2006).

El proceso de influencia

En lugar de estudiar al líder o a sus seguidores, se puede analizar el vínculo generado entre ellos. Con esta alternativa, el enfoque está en la dinámica de las relaciones, y se pueden considerar las características tanto de uno como de los otros. Así se genera un proceso de influencia en el cual se observa la forma en que las acciones de una persona afectan a las demás. Esto se puede lograr con diferentes alternativas, que van de la coerción (modificar la conducta por la fuerza), la manipulación (distorsión controlada de la realidad), la autoridad (decisión mutua de aceptar que una parte tiene derecho a influir) y la persuasión (posibilidad de presentar un argumento o acción que pueda ser aceptada). (Muchinsky, 2006).

Aproximaciones teóricas del liderazgo

Existen múltiples teorías acerca del liderazgo, su estudio se ha abordado desde la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe y Brown, 2004). Ante la variedad de puntos de vista, no existe hasta el momento una definición específica y amplia respecto del liderazgo, y es probable que nunca se alcance a consolidar una definición única (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

A continuación se presentan las orientaciones de liderazgo dominantes, especialmente por su enfoque y contribuciones al estudio del tema.

El liderazgo basado en rasgos

Esta es la primera de las concepciones y explica la percepción de que un individuo posee rasgos que se asocian a talentos de liderazgo. En esta perspectiva, los líderes son calificados como fuertes, asertivos, persuasivos, dinámicos y decididos. También incluye otro tipo de características, vinculadas a su aceptación por otras personas; por ejemplo, lo confiado, lo articulado o lo bien que parece el líder. Es decir, los rasgos de la persona reflejan a un “líder natural”. Según Yukl (1992), este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo. Se han propuesto algunos rasgos característicos relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1991; Yukl, 1992). Sin embargo, las investigaciones de Kirkpatrick y Locke (1991) revelan que la presencia de tales rasgos en los líderes, no garantizan su éxito.

La aproximación conductual

Esta aproximación se enfoca en comportamientos específicos, o acciones que los líderes tienen para lograr el compromiso de otros; en entender el liderazgo en términos de hacer y no de tener. Esta perspectiva, abordada en los años cincuenta, fue estudiada particularmente por investigadores de la Universidad de Ohio, quienes pidieron a trabajadores que describieran las acciones de sus supervisores en situaciones de liderazgo. Basados en los resultados, se identificaron dos factores críticos. El primero, denominado *iniciación de estructura*, se refiere a cómo el líder logra que se alcancen las tareas y la forma en la que provee dirección y estructura para que los demás puedan completar sus tareas. Al segundo factor se le llamó *consideración*, y está relacionado con aspectos de orientación hacia las personas. Los investigadores desarrollaron un cuestionario basado en esos dos factores, llamado *Cuestionario de descripción de comportamientos del líder*.

En 2004 Judge, Piccolo e Ilies realizaron un meta-análisis de los estudios sobre estructura y consideración. La iniciación de estructura está altamente correlacionada con la efectividad de líder, mientras que la consideración predice la satisfacción de los seguidores. Posteriormente, las investigaciones sobre la perspectiva conductual se expandieron a partir de los estudios de la Universidad de Ohio. En 1995 Kouzaes y Posner, generaron el *Inventario de prácticas de liderazgo*. Por su parte Yukl, Wall y Lepsinger (1990) desarrollaron una taxonomía de 11 dimensiones del liderazgo: 1) Información, 2) clarificación, 3) monitoreo, 4) manejo de conflictos y construcción de equipos, 5) construcción de relaciones, 6) soporte, 7) resolución de problemas, 8) planeación y organización, 9) consulta y delegación, 10) motivación y 11) reconocimiento.

Con las aportaciones del enfoque conductual, se pudo construir la siguiente fase en la investigación del liderazgo.

La aproximación basada en el poder e influencia

Esta aproximación sostiene que el liderazgo es un ejercicio del poder que tiene una persona sobre otras, quienes se subordinan a él. Esto implica comprender el significado del poder y las tácticas de influencia que pueden funcionar en un grupo. La conceptualización del poder y la influencia fue propuesta por French y Raven (1959), los cuales afirmaron que el poder que usan los gerentes incluye tres tipos: 1) El control positivo de las sanciones (poder de recompensa), 2) el control negativo de las sanciones (poder coercitivo) y 3) normas que legitiman el ejercicio del poder (poder legítimo). Adicionalmente definieron dos tipos de poder personal: a) el debido al respeto, al conocimiento o habilidades (poder experto) y b) la identificación personal, asociado al deseo de emular al líder (poder referente). Aun cuando se ha explorado el poder en trabajos recientes, no parece haber un consenso más allá de los cinco tipos referidos (Randolph y Kemery, 2011).

La aproximación situacional

Se trata de un concepto en el cual el liderazgo es comprendido en términos de factores situacionales que promueven su ocurrencia; en otras palabras, se centra en el contexto en el cual ocurre. Así, diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas (Muchinsky, 2006). En este sentido algunas de las teorías situacionales incluyen:

Teoría de la contingencia. Planteada por Fiedler (1967) sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el liderazgo efectivo: 1) las relaciones entre el líder y los seguidores, 2) la estructura de tareas y 3) el poder ejercido por el líder.

Teoría de las metas. Propuesta por Evans y House (1971) que sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores, al convencerlos de que mediante un esfuerzo considerable se pueden lograr resultados valiosos; es decir, los líderes invierten su esfuerzo en guiar a otros hacia el logro de las metas.

La *Teoría de los sustitutos del liderazgo* postula que existen factores del contexto en los cuales el liderazgo es innecesario. Estos factores, planteados por Kerr y Jermier (1978) incluyen la experiencia y capacidad de los seguidores, la claridad de las tareas o la estructura de la organización.

Teoría de la decisión normativa, en la que se plantean diferentes procedimientos para tomar decisiones, que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Los procedimientos, planteados por Vroom y Yetton (1973) incluyen decisiones autocráticas del líder, consultas individuales, de grupo o decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987) examinaron la posibilidad de que variables situacionales —el estrés interpersonal, la complejidad de las tareas y el apoyo grupal—, influyen en los recursos cognitivos como la inteligencia o la experiencia técnica y afectan el desempeño del grupo.

Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor. Los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los colaboradores está dada por la habilidad para realizar las tareas, la motivación hacia ellas y tener roles claros y apropiados; así como la presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Aproximación al liderazgo transformacional y carismático

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de influenciar cambios mayores en las actitudes y creencias de los integrantes, y construir con ellos el compromiso para lograr los objetivos y estrategias de la organización. En esta aproximación el liderazgo es visto como un proceso compartido, que involucra líderes en diferentes niveles (Muchinsky, 2006).

El liderazgo carismático es una parte del liderazgo transformacional, y se debe a la percepción de los seguidores de que el líder posee un “don inspirador”, que es único y más trascendente que la vida. Además de confiar y respetar al líder, lo tienen un concepto idealizado (Bass, 1985).

Los líderes transformacionales impulsan a los seguidores a dar más de lo requerido, son proactivos y ayudan a sus colaboradores a alcanzar metas inesperadas. Estos líderes cuentan con un conjunto particular de comportamientos, son modelos de integridad y justicia, establecen metas claras, tienen expectativas altas, proveen soporte y reconocimiento, manejan sus emociones y ayudan a los demás a ver más allá de su auto-interés para alcanzar lo improbable (Pierce y Newstorm, 2008).

Los líderes transformacionales van más allá de intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores, por medio de conductas que les permiten alcanzar re-

sultados superiores, usando uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional (Bass, 1998):

- *Influencia idealizada.* Se comportan de forma que se convierten en modelos. Son admirados, respetados y generan confianza, los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos.
- *Motivación inspiracional.* Motivan a quienes los rodean al proveer significado y retar su trabajo; los involucran en estados futuros atractivos y visionarios, y crean una clara comunicación de expectativas que aquellos quieren alcanzar.
- *Estimulación intelectual.* Incitan el esfuerzo de sus seguidores para la innovación, al cuestionar posiciones, replantear problemas y aproximarse a viejas situaciones de formas novedosas; les solicitan soluciones creativas y nuevas ideas, que son incluidas en el proceso de mejora.
- *Consideración Individualizada.* Ponen especial atención en las necesidades individuales de cada seguidor, buscando ser un *coach* o mentor para su avance y crecimiento. Las diferencias individuales de necesidades o deseos son reconocidas, y el comportamiento del líder muestra la aceptación de esas diferencias.

Bass (1998) asegura que estos cuatro componentes del liderazgo transformacional trascienden la organización y las fronteras de los países, pues habla de la “universalidad del liderazgo”.

Puntos de convergencia entre las aproximaciones

A pesar de la gran cantidad de aproximaciones al estudio del liderazgo, y de los datos empíricos encontrados, no existe una sola teoría que unifique todos estos aspectos, ni hay acuerdo sobre el estilo que brinda el mejor resultado en un contexto particular, por lo que el estudio del liderazgo continúa generando nuevas tesis. Sin embargo, basado en los modelos que se han trabajado, Yukl (1994) menciona que hay convergencia en los hallazgos de las diferentes líneas de investigación, identificando tres temas consistentes:

- *Importancia de influenciar y motivar.* Es la esencia del liderazgo, y los líderes están fuertemente involucrados en influenciar actitudes y comportamientos en las personas; incluyendo colegas, colaboradores y externos. Las tácticas de influencia disponibles para el líder están diseñadas para inducir a los seguidores a perseguir objetivos y metas seleccionados.

- *Importancia de mantener relaciones efectivas.* Los líderes reconocen la importancia de las relaciones cooperativas entre las personas y son hábiles en lograrlas. Las organizaciones operan más efectivamente cuando los empleados trabajan dentro de un ambiente de confianza, lealtad y respeto mutuo; y están más satisfechos con los líderes que demuestran preocupación por sus necesidades y valores. Es más fácil que los líderes que muestran diplomacia, sensibilidad social y profesionalismo, provoquen las mismas cualidades entre los empleados. La capacidad de los líderes de hacer que los empleados se sientan bien con ellos mismos y afirmen el valor de su contribución a la organización, por un lado serán bien recibidos y por el otro servirán como un instrumento para el éxito de la empresa.
- *Importancia de tomar decisiones.* Las decisiones se toman en el presente, pero las consecuencias ocurren en el futuro, y quien toma buenas decisiones es hábil para determinarlo. Este talento es el sello de un buen líder. Incrementar el poder e influencia dentro de la organización, frecuentemente es seguido de una eficiencia al tomar decisiones; y al mismo tiempo, el compromiso grupal mejora al incluir a los miembros en el proceso. Hay decisiones que deben tomarse bajo condiciones de urgencia y demandan un conocimiento técnico muy amplio, otras pueden ser producto de análisis deliberados y profundos de gran cantidad de datos; es prácticamente imposible que un líder tenga toda la información necesaria, por lo que la habilidad para obtenerla, entender y relacionar su importancia, y la capacidad de sopesar las diferentes opciones disponibles, son habilidades críticas de liderazgo. Los grandes líderes son buenos tomadores de decisiones o saben cómo delegar la responsabilidad (Yukl, 1994).

Se han revisado diferentes aproximaciones al estudio del liderazgo, y todas ellas concluyen que es un proceso vital en el trabajo de las organizaciones (Muchinsky, 2006). Hay muchas formas de entenderlo, pero no una sola teoría que explique todos los elementos relacionados. No obstante, se puede obtener un marco de referencia para el análisis de los estudios, analizando el impacto de diferentes estilos de liderazgo en aspectos personales o en actitudes de los colaboradores o seguidores.

Estudio del impacto del liderazgo

Ética y liderazgo

En un estudio realizado por Ötken y Cenkci (2012) en Turquía, se encontró que el liderazgo paternalista ejerce cierta influencia en el clima ético, entendido como las percepciones dentro del ambiente organizacional de lo que es correcto

e incorrecto. Para el efecto encuestaron a estudiantes de MBA en una universidad de Turquía y a colaboradores de empresas.

En los resultados aparece una relación positiva entre el comportamiento del líder paternalista y el clima ético, a través de un análisis de regresión. Se encontró que los factores “virtuoso” y “dictador” explican la varianza en el seguimiento de reglas. Estos resultados muestran que cuando el líder presenta un carácter virtuoso —estándares morales altos, interés genuino por los colaboradores o apoyarlos en situaciones difíciles—, los empleados están más motivados a seguir las reglas y procedimientos de la empresa y a apegarse a los estándares legales o profesionales. Con esta perspectiva se ve que el comportamiento de los líderes hacia los colaboradores promueve en ellos un comportamiento ético, por lo que su conducta tiene un rol crítico en las organizaciones (Ötken y Cenkcı, 2012).

En otro estudio realizado por Schwepker y Good (2010) se analizó el impacto del liderazgo transformacional en el juicio moral de una fuerza de ventas. Es parte del principio de que el reforzamiento contingente y los comportamientos de castigo se utilizan en las áreas de ventas para establecer metas, presionando a los vendedores a alcanzarlas al recompensar y sancionar los resultados que se obtienen. Esta presión, sin embargo, puede propiciar comportamientos de falta de ética.

El propósito del estudio es determinar si los comportamientos del liderazgo transformacional pueden usarse para influenciar positivamente el juicio moral de los vendedores. El líder transformacional motiva a las personas, articulando una visión; siendo un modelo; impulsando la aceptación de las metas grupales; dando soporte individual y estímulo intelectual; y expresando sus expectativas de alto desempeño (Posdakoff et ál. 1990, citado en Schwepker y Good, 2010). También tiene la habilidad de persuadir a los colaboradores para exceder sus objetivos para alcanzar una meta común más alta; muestra respeto por ellos; se preocupa por sus sentimientos y desarrollo; y los impulsa a buscar formas nuevas y creativas para mejorar su desempeño.

En los resultados se encuentra que al utilizar este estilo con la gente de ventas se puede supervisar menos, ya que se influencia indirectamente el juicio moral. Lo importante es que sean realmente líderes transformacionales, y no solo manipuladores. Finalmente, el que los líderes tengan las cualidades necesarias permite cultivar la confianza de los colaboradores en él, creando un ambiente más propicio para el trabajo; aunque se encontró que el solo hecho de tener líderes transformacionales no es suficiente para crear un ambiente de alto juicio moral, ya que hay otras dimensiones a considerar (Schwepker y Good, 2010).

En estos estudios se puede observar que el comportamiento del líder y su estilo de liderazgo tienen un impacto real en sus colaboradores, que no tiene relación con los resultados tangibles de la empresa, sino con valores intangibles y personales, como la ética y el juicio moral. Por lo tanto, el comportamiento del líder puede promover o evitar comportamientos que se busquen en las empresas.

En estos estudios, se observa que la motivación e influencia por parte del líder, ejercen un efecto importante en los temas de ética de los colaboradores.

Motivación y liderazgo

La motivación se define como el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo energético del intento de la persona; la dirección es el lugar hacia donde se canaliza ese esfuerzo, en este caso a la organización; y la persistencia es la medida del tiempo durante el que la persona mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins, 2009).

En un estudio realizado por Curtis y O'Connell (2011) se encuentra que el liderazgo transformacional es la opción más apropiada para la enfermería, ya que promueve la participación y el *empowerment* (empoderamiento), además de que incrementa la motivación. Existen varias estrategias en este estilo de liderazgo que los gerentes pueden usar para mantener e incrementar la motivación: crear un ambiente de trabajo que impulse a los enfermeros a comportarse en forma madura y creativa; permitir la participación en el proceso de toma de decisiones; mejorar el ambiente, alineando en la práctica cambios en el trabajo y las tareas que los soportan; incrementar el *empowerment* de los colaboradores; y ofrecer un mejor balance de vida y trabajo.

En una investigación con las integrantes de la liga de baloncesto femenino de Irán, realizada por Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh (2011), se buscó determinar los efectos de los comportamientos de liderazgo de los *coaches* (entrenadores) en la motivación y la satisfacción de las deportistas. Para ello realizaron un estudio con 174 mujeres atletas del baloncesto y aplicaron cuestionarios para medir las variables de interés.

De acuerdo con las autoras, el *coach* o líder debe considerarse un factor de soporte, no un dictador disciplinado. En otras palabras, una persona que juega como facilitador y, para ser exitoso, debe ser flexible en su liderazgo.

Los resultados muestran que hay una relación significativa entre la motivación y los comportamientos de liderazgo, que afectan directa e indirectamente la motivación y la satisfacción de las jugadoras. Por tanto, es importante que los *coaches* se comporten como líderes para lograr la motivación, impactar en la satisfacción y lograr mejores resultados en los juegos (Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011).

Siddique, Aslam, Khan y Fatima (2011) realizaron un estudio sobre el impacto del liderazgo en la motivación del claustro académico y la efectividad organizacional del sistema educativo superior. Proponen que hay una relación entre estos factores y, aunque la dinámica es distinta que en las empresas, su

modelo describe que un liderazgo académico apropiado es esencial para guiar con competencia una organización educativa, y si se usan técnicas correctas de motivación, se incrementará la efectividad.

De acuerdo con una investigación de McKeachie (1997, citado en Siddique et ál. 2011), los profesores se sienten más satisfechos y felices con su trabajo cuando tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y conocimientos, ser útiles, sentirse apreciados por colaboradores, colegas y supervisores, y al tener autonomía profesional. El salario, las promociones o los incentivos financieros no son lo más valioso para ellos, ya que se les contrata con un tabulador de sueldo fijo y las promociones se obtienen después de muchos años de trabajo.

El liderazgo que se requiere en la educación superior se conoce como “liderazgo académico” y debe motivar, inspirar y liderar a los miembros del claustro hacia el logro de objetivos compartidos. Existen tres roles principales: 1) el líder de investigación: que se orienta a promover esta actividad en las universidades, tener los recursos disponibles para ello y ser un jugador de equipo para lograr las metas; 2) el líder educativo: persona con conocimientos y habilidades, que comparte información y es abierto y colaborativo con sus seguidores, además de proveer retroalimentación adecuada; finalmente 3) el líder administrativo: quien se encarga de todas las actividades que permiten la operación diaria, como trámites, sueldos, prestaciones, servicios y administración de recursos humanos en general (Siddique et ál. 2011).

Este estudio muestra que el liderazgo es muy importante para promover la motivación en las universidades, teniendo especial claridad en que el ámbito académico requiere estilos muy particulares para lograr la motivación y la efectividad organizacional.

En todos estos ámbitos (deportivo, salud y educación) se observa que el liderazgo es un factor muy importante en la motivación de los seguidores. El líder debe motivar, independientemente del estilo o técnica que utilice. Aun cuando las necesidades son distintas en cada uno de los contextos, así como los estilos de liderazgo, se observa una convergencia en los temas de tomar decisiones e influenciar y motivar.

Colaboración y liderazgo

La colaboración (del latín *collaborāre*) es, según el diccionario de la Real Academia Española, “Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra”. Una segunda definición (Chrislip, 2002) dice “La colaboración va más allá de la comunicación, cooperación y coordinación..., es una relación mutuamente beneficiosa entre dos o más partes para alcanzar metas comunes, compartiendo la responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas para alcanzar los objetivos. Es más que simplemente compartir conocimiento e información

(comunicación) y más que una relación que ayude a cada parte a alcanzar sus propias metas (cooperación y coordinación). El propósito de la colaboración es crear una visión compartida y estrategias conjuntas para atender las preocupaciones hacia algo más que solo el punto de vista de cualquiera de las partes”.

En un estudio cualitativo realizado por Willumsen (2006) se revisa la relación entre el liderazgo y la colaboración en los servicios de salud para niños. El objetivo fue analizar el ejercicio del liderazgo de parte de los gerentes de las instituciones y su forma de facilitar la colaboración.

Se entiende la colaboración interprofesional como un “equipo de trabajo abierto”; esto es, el profesional, los equipos multi-profesionales y la red de personas ligadas con ellos en la comunidad; así como el trabajo en equipo y la construcción de redes como una práctica integrada (Payne, 2000; citado en Willumsen, 2006).

Los hallazgos del estudio muestran un concepto general denominado “Facilitar los procesos de interacción y asegurar la cohesión”, descrito por los gerentes. Para ellos, el liderazgo y la colaboración están interrelacionados, y les parece difícil diferenciarlos, ya que tienden a mezclar esfuerzos para proveer servicios integrales que cubran las necesidades de la gente. Establecen estructuras para asegurar la comunicación, el flujo de la comunicación y la colaboración; que deben estar ligadas interna y externamente para alcanzar una integración completa para la implementación de los esfuerzos (Willumsen, 2006).

Willumsen (2006) concluye que el liderazgo y la colaboración interprofesional lidian con la interacción y están íntimamente ligados. Por otro lado, existen dos estrategias que emergen para ello: las regulaciones gubernamentales y la influencia del líder en el aspecto voluntario de la colaboración; estas estrategias lo habilitan para influenciar la voluntad de los participantes a colaborar.

El estudio realizado por Davis y Eisenhardt (2011) sobre la innovación colaborativa en empresas de tecnología, analiza cuáles son los factores que llevan a una colaboración exitosa o fallida. Esta colaboración tecnológica se enfoca en las relaciones inter-organizacionales orientadas al desarrollo de innovaciones tecnológicas; y usan una aproximación de colaboración, combinando conocimiento, tecnología y otros recursos de la organización para buscar beneficios mutuos.

De acuerdo con Davis y Eisenhardt (2011), los tres mecanismos necesarios para esta innovación colaborativa son: 1) la activación de capacidades relevantes, 2) una amplia y profunda trayectoria de búsqueda de innovación y 3) la movilización de participantes diversos a través del tiempo.

Los resultados de la investigación muestran que el aspecto ligado al desempeño en la innovación, es el liderazgo rotatorio. Esto incluye tres componentes: alternar el control de las decisiones –lo que habilita a ambas partes a tomarlas unilateralmente a fin de acceder sus capacidades complementarias–, tener objetivos “zigzagueantes” –lo cual permite cambiar los objetivos tecnológicos y

redireccionar las trayectorias de búsqueda— y cascadas de redes fluctuantes —lo que moviliza diferentes participantes a través de todas las fases de la colaboración—. Por lo tanto, más que un estilo de liderazgo en particular se trata de ir con el proceso, tomando las decisiones necesarias que contribuyan al logro del objetivo de colaboración, y menos a tomar un rol dominante en la relación (Davis y Eisenhardt, 2011).

Por otro lado, Ansell y Gash (2012), realizan un estudio para analizar el liderazgo como un ingrediente importante en la colaboración. Definen que debe existir un líder colaborativo, definido como aquel que hace que las cosas sucedan. Sin embargo, puesto que hay muchas formas de lograrlo, lo organizan en tres términos o estilos de liderazgo: 1) el administrador, que es el que establece procesos para proteger la integridad del proceso colaborativo en sí mismo; 2) el mediador, quien ayuda a arbitrar y nutrir las relaciones entre los grupos de interés; y 3) el catalizador, que ayuda a identificar y realizar las oportunidades para crear valor.

En el estudio se concluye que el liderazgo es una variable importante que explica el éxito o falla de los procesos de colaboración, siendo la cualidad más distintiva del líder colaborativo el ser un facilitador, en lugar de un director, lo que crea las condiciones para apoyar las contribuciones de los grupos de interés en el proceso y la transición en el mismo. El ser un líder facilitador implica usar los tres estilos mencionados (administrador, mediador y catalizador), tomando en cuenta el contexto, las condiciones y las metas de colaboración, con la finalidad de que los roles sean más efectivos (Ansell y Gash, 2012).

La colaboración es un tema que va intrínsecamente relacionado con el liderazgo, ya sea en términos de propiciarla y facilitarla, o de usarla como estilo de liderazgo al momento de realizar proyectos. Al final, la forma en que el líder haga uso de la colaboración promoverá los resultados en uno u otro sentido. Se observa en los estudios que, aunque hay diferencias en los enfoques sobre la colaboración, también hay coincidencias en cuanto a mantener relaciones efectivas e influenciar y motivar a los equipos de trabajo.

Inteligencia emocional y liderazgo

La Inteligencia Emocional (IE) es la habilidad de percibir y expresar emociones para estimular el pensamiento, el entendimiento y la razón; además de que regula las emociones en sí mismo y en los otros (Anand y UdayaSuriyan, 2010).

En un estudio realizado por Yung-Shui y Tung-Chun (2009), se analizó la relación entre los comportamientos del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual) como mediadores para la inteligencia emocional del grupo. La investigación se realizó en el ramo textil con 51 gerentes y 252 colaboradores de 23 empresas pequeñas y medianas.

De acuerdo a sus resultados, hay una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, y esa asociación es un mediador con la inteligencia emocional del grupo, además de su cohesión (Yung-Shui y Tung-Chun, 2009).

Por otro lado, en un estudio realizado con 744 soldados de diferentes unidades de las Fuerzas Armadas Nacionales de Latvia, Rozčenkova y Dimdiņš (2011) analizaron la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional como mediador para la identificación con la unidad. Los investigadores parten del principio de que el liderazgo de los comandantes contribuye a la inteligencia emocional de los soldados, específicamente en las dimensiones de responsabilidad social, adaptación, relaciones interpersonales y solución de problemas, que son los dominios más importantes para el desempeño de los militares (Cuarteles Generales del Departamento de la Armada, 2006; citado en Rozčenkova y Dimdiņš, 2011). Los principales factores de inteligencia emocional son responsabilidad social, flexibilidad, tolerancia al estrés y felicidad. Estos factores se encuentran correlacionados con el liderazgo transformacional, sugiriendo que cuando los comandantes lo ejercen influyen diferentes aspectos de la inteligencia emocional de los subalternos. Se concluye que los líderes militares pueden fortalecer la identificación de los soldados con su unidad a través del desarrollo de habilidades de inteligencia emocional (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011).

La inteligencia emocional se ha considerado en los últimos años como un factor determinante en el éxito de los líderes y es importante que esté desarrollada en ellos para facilitar su trabajo. Sin embargo, en estos estudios se observa que también el líder puede promover la inteligencia emocional de los colaboradores a través de las relaciones efectivas y la influencia y motivación, con lo que logra impactar otros elementos de la organización.

Compromiso (engagement) y liderazgo

El compromiso o *engagement* en el trabajo se define como un estado positivo y satisfactorio hacia él, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la concentración en lo que se realiza. Cuando un colaborador no está comprometido muestra emociones negativas como el aburrimiento y el resentimiento. Adicionalmente, el compromiso se relaciona con la intención de permanecer o de retirarse de la compañía (Mendes & Stander, 2011).

En un estudio realizado por Mendes y Stander (2011) se analizó el comportamiento *empowering* del líder y su impacto en el compromiso de los colaboradores. Este comportamiento de liderazgo se entiende a través de la realización de seis dimensiones (Konczak, Stelly y Trust 2000; citado en Mendes & Stander, 2011):

- Delegación de la autoridad
- Habilidad del líder de enfatizar la responsabilidad
- Promover la toma de decisiones auto-dirigida
- Capacidad del líder para compartir información
- Desarrollo de habilidades
- *Coaching* para promover innovación

En el estudio se trabajó con 240 empleados de una unidad de negocios, incluyendo líderes y varios niveles de colaboradores. Los resultados mostraron que los comportamientos del líder efectivamente tienen un impacto en el compromiso del empleado y por lo tanto juegan un papel importante en la retención del talento. Una organización positiva asegura la permanencia (Mendes & Stander, 2011).

En otro estudio realizado por Babcock-Roberson y Strickland (2010) se analizó la relación entre el liderazgo carismático y el compromiso de los colaboradores. El carisma es un componente del liderazgo transformacional que consiste en proveer a los seguidores con un modelo en términos de ética, y un sentido claro de propósito que sea energético y logre que la gente se identifique con el líder y su visión articulada. Los resultados mostraron que hay una relación positiva entre el liderazgo carismático y el compromiso de los colaboradores.

Raja y Palanichamy (2011) analizaron si existen diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, y su impacto en el compromiso de empleados del sector público en Pakistán. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el transaccional.

Se observa que, más allá del estilo del líder, hay similitudes en cuanto a la toma de decisiones e influenciar y motivar, para lograr el compromiso de los empleados con las organizaciones y, por lo tanto, su permanencia en las mismas.

Discusión y conclusiones

Se han revisado diferentes investigaciones sobre temas de liderazgo, la influencia del estilo ejercido por el líder y su efecto en temas de ética, motivación, colaboración, inteligencia emocional y compromiso. Las investigaciones abarcan áreas organizacionales, pero también educativas, deportivas, de salud e incluso militares. Esto permite entender lo que sucede en la relación entre un líder y un seguidor, cualquiera que sea el ambiente en el que se dé.

En todos los casos se ha encontrado que el liderazgo tiene influencia en los indicadores personales de los seguidores, sin importar el tipo de grupo o área a la que pertenezcan; no hay diferencias en género, edad o nacionalidad; al final el papel que juega el líder dentro de los grupos es muy claro.

Muchas organizaciones piensan que lo más importante del liderazgo es el logro de resultados tangibles y se centran en indicadores financieros y de productividad para medir la efectividad del líder. Sin embargo, esta investigación muestra que el impacto del líder va mucho más allá de los indicadores económicos, llega a las personas y modifica sus actitudes hacia las diferentes situaciones en las que se relacionan. Al mismo tiempo, los estudios muestran las relaciones entre esos elementos y su influencia en algún indicador numérico de la empresa. Por ejemplo, el compromiso está relacionado con la retención del talento (Mendes & Stander, 2011) y la inteligencia emocional, con la identificación de los militares con la unidad (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011); también destacan el apego a reglas y procedimientos (Ötken y Cenkci, 2012), el éxito en la innovación tecnológica (Davis y Eisenhardt, 2011) y los resultados en los juegos deportivos (Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011). Al final, estos indicadores son importantes para las empresas o instituciones que funcionan a través de uno o varios niveles de mando, por lo que tenerlos en cuenta cobra especial importancia al momento de realizar planes de desarrollo para los líderes, actuales o futuros.

Otro punto a destacar es que el estilo de liderazgo no es lo más importante. No hay un estilo mejor para todas las situaciones o para tener un mayor impacto en los seguidores. Lo que se encuentra en las investigaciones es que, aun cuando se analizan diferentes estilos de liderazgo, al final lo que tiene impacto son los comportamientos del líder. La forma en que se conduce y la forma en que interactúa con sus seguidores es lo que marca la diferencia en los resultados. Por ejemplo, en los estudios con militares (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011) se parte del principio de que el estilo de liderazgo es directivo e incluso dictador, sin embargo los comportamientos de los comandantes hacia los soldados son los que ejercen influencia en ellos, y no el rango o posición de poder.

En el marco teórico, Yukl (1994) menciona que hay convergencia en los hallazgos de las diferentes líneas de investigación e identifica tres temas consistentes: 1) importancia de influenciar y motivar, 2) importancia de mantener relaciones efectivas y 3) importancia de tomar decisiones. Si se toman como base para analizar el impacto del liderazgo en las diferentes investigaciones revisadas, se encuentra que los elementos del liderazgo que tienen impacto en la ética, motivación, colaboración, inteligencia emocional y compromiso, caben en uno o más de ellos.

La confianza, el compromiso, la motivación, la colaboración, la inteligencia emocional, los comportamientos éticos e incluso el deseo de ser como el dirigente, surgen de la forma en que los líderes se involucran con los colaboradores, el ambiente positivo que generan a través de las relaciones y la inclusión al momento de tomar decisiones (*empowerment*). No es una cuestión de estilos, sino de formas de liderar y de comportarse, sin caer en el enfoque conductual de los años 50.

Al revisar grupos deportivos, académicos, de salud o militares, se buscó analizar si existen diferencias entre los tipos de liderazgo o de comportamiento de los seguidores, sin embargo se encuentra que en todos los casos es en esencia igual. Aun cuando el líder académico deba ejercer un liderazgo muy particular por el entorno, o el líder deportivo use otro estilo, al final todos los grupos tienen un objetivo común, que es el logro de resultados, sin importar de qué tipo sean estos (Schwepker y Good, 2010; Willumsen, 2006; Latvia, Rozčenkova y Dimdiņš, 2011; Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011; Siddique, Aslam, Khan y Fatima, 2011).

Las implicaciones para las organizaciones en este tema están en que se debe considerar el comportamiento de los líderes para lograr mayor efectividad. Por ejemplo, con líderes que se ocupen de crear relaciones efectivas en su trabajo diario, además de lograr resultados se va a generar un ambiente en donde las personas quieran permanecer y se sientan motivados para hacer su trabajo —es importante que el talento se quede en la organización—. Si un líder fomenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, logrará mayor compromiso, y también se podrán generar proyectos en colaboración. Al final ambas impactan en los resultados financieros, el interés primario de de las organizaciones.

De manera que es importante enfocar los comportamientos de los líderes que generan mejores resultados con las personas, porque de esa forma los de la empresa se verán incrementados de forma inmediata. Puesto que los resultados se obtienen a través de los equipos de trabajo, más que tratar de implementar un modelo u otro de liderazgo, o de medir el estilo que se utiliza actualmente, hay que observar a los líderes para promover y desarrollar en ellos los comportamientos que tienen un mayor impacto.

Los autores

Sonia Arias Padilla es Licenciada en Psicología por la UNAM FES Iztacala y Maestra en dirección estratégica de capital humano por la Universidad Anáhuac México Sur. Veinte años de experiencia en Recursos Humanos, en temas de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño en empresas privadas. Consultora organizacional de competencias y evaluación de ejecutivos, y coach profesional. Experiencia docente a nivel licenciatura y maestría en universidades públicas y privadas. Aspirante a Doctora en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

soniaariaspadilla@gmail.com

Arturo Emilio Quintana Lozada es Ingeniero en Computación por la UNAM, Maestro en dirección estratégica de capital humano por la Universidad Anáhuac México Sur. Veintiún años de experiencia en Recursos Humanos, en temas de desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios, capacitación, seguridad industrial, desarrollo de ejecutivos y coach profesional. Experiencia como docente a nivel licenciatura y maestría en universidades públicas y privadas. Aspirante a Doctor en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

arturoql@gmail.com

Referencias

- Anand, R. R., & UdayaSuriyan, G. G. (2010). *Emotional intelligence and its relationship with leadership practices*. International Journal of Business & Management, 5(2), 65-76
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). *Stewards, mediators, and catalysts: toward a model of collaborative leadership*. Innovation Journal, 17(1), 2-21
- Antonakis, J., Cianciolo A., Stenberg R (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks; Sage Publications
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. (2nd Edition) London & Philadelphia; Kogan Page
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. J. (2010). *The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Psychology, 144(3), 313-326.
- Bahrami, S., Zardoshtian, S., & Jourkesh, M. (2011). *The effect of leadership on the motivation and satisfaction of Iranian women premier basketball league*. Annals of Biological Research, 2(4), 321-329.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blanchard, K. & Johnson, S. (2005). *El ejecutivo al minuto : nuevas técnicas de dirección*. México: Random House Madadori.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. Nursing management - UK, 18(5), 32-35
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). *Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination processes in symbiotic relationships*. Administrative Science Quarterly, 56(2), 159-201. doi: 10.1177/0001839211428131
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Handbook of leadership and management development*. Gower Publishing Company.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?* Executive (19389779), 5(2), 48-60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). *Positive organization: The role of leader behavior in work engagement and retention*. SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology, 37(1), 29-41. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work, an introduction to industrial and organizational psychology*. (8 ed.). Belmont: Wadsworth Pub Co.

- Ötken, A., & Cenkci, T. (2012). *The impact of paternalistic leadership on ethical climate: the moderating role of trust in leader*. Journal of Business Ethics, 109(1), 525-536. doi: 10.1007/s10551-011-1108-2
- Platón, (1999). *La República*. Santafé de Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Raja, A., & Palanichamy, P. P. (2011). *Leadership styles and its impact on organizational commitment*. Journal of Commerce (22206043), 3(4), 15-23.
- Randolph, W., & Kemery, E. R. (2011). *Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment*. Journal of Leadership & Organizational Studies (Sage Publications Inc.), 18(1), 95-106. doi: 10.1177/1548051810379798
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Rozčenkova, A., & Dimdiņš, Ģ. (2011). *Emotional intelligence as a mediator between commanders' transformational leadership and soldiers' social identification with their unit in the military*. Baltic Journal Of Psychology, 12(1), 59-72.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). *Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness*. International Journal of Business & Social Science, 3(7), 186-197.
- Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2010). *Transformational Leadership and its Impact on Sales Force Moral Judgment*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 30(4), 299-318.
- Siddique, A., Aslam, H., Khan, M., & Fatima, U. (2011). *Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system*. International Journal of Business & Social Science, 2(8), 184-191.
- Willumsen, E. (2006). *Leadership in interprofessional collaboration – the case of childcare in Norway*. Journal of interprofessional care, 20(4), 403-413. doi: 10.1080/13561820600874692
- Vroom, V. H. (2000). *Leadership and the decision-making process*. Organizational Dynamics, 28(4), 82-94.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yung-Shui, W., & Tung-Chun, H. (2009). *The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence*. Social Behavior & Personality: An International Journal, 37(3), 379-392.

Análisis cuanti-cualitativo del impacto de las redes sociales como clave en el modelo de comunicación, e influencia y posible modelo de negocio de la industria textil en los jóvenes

Edgardo Javier Spivak Einhorn

Resumen

Este artículo tiene por objetivo examinar la existencia o no de la influencia de las redes sociales en el consumo de los jóvenes. También, analizar cuanti-cualitativamente esta nueva modalidad de contacto, que se está desarrollando dentro de la gestión empresarial en general, a través de reuniones con Directores de comunicación de grandes empresas. Se ha investigado particularmente el sector textil español.

Este artículo y su investigación, son parte de lo que el autor está realizando para su tesis doctoral: hasta el momento unas 250 encuestas a jóvenes universitarios y seis entrevistas en profundidad a Directores de comunicación de grandes empresas del sector textil español con presencia internacional.

Se concluye que las redes sociales influyen y continuarán haciéndolo en los modelos de comunicación; y se analiza de qué manera pueden llegar a influir; y cómo lo están haciendo, en los modos de gestión y comercialización de las empresas y su percepción frente al futuro de estas vías. Se considera que la influencia será mediana en los próximos años y no alta, como quizás se espera o se describe en diferentes medios y artículos.

Palabras clave: Redes sociales, contacto, consumidores, comunicación, hábitos de consumo, sector textil español, gestión empresarial, comercialización, influencia.

Abstract

The aim of this article is to discuss the influence or not of the social networks on the buying habits of young people; also, quant-qualitatively analyze this new form of contact, which is developing within business management in general, through meetings with the directors of communication from large companies. Spanish textile sector was particularly investigated.

This article and its research are part of the author's work for his doctoral thesis: so far approximately 250 surveys among young university students and six in-depth interviews to communication directors of large companies with international presence, in the Spanish textiles sector.

It is concluded that Social Networks influence, and will continue to do so, the communication models. This article analyzes how they can get to influence and are influencing, the modes of management and marketing of enterprises and their perception towards the future of these pathway. It's also taken into consideration that its influence rate will be medium in the coming years and not high, as perhaps expected or described in various media and other articles.

Key words: Social networks, contact, consumers, communication, buying habits, Spanish textile sector, business management, commercialization, influence.

Introducción

Objetivo principal:

Este artículo tiene por objetivo principal analizar la existencia de la influencia de las redes sociales en el consumo de los jóvenes, y su tipo.

Los modelos de comunicación y de comercialización están cambiando y entre ellos, el sector textil va evolucionando en todo lo relacionado a búsqueda de tendencias, diseños, comercialización y distribución.

Objetivos secundarios:

- Medir la posible influencia en la comunicación en las grandes marcas de ropa que tienen como clientes el segmento de jóvenes estudiantes entre 18 y 25 años de Madrid, y analizar su comportamiento.
- Visualizar si el fenómeno de las redes sociales puede trascender a la comunicación y llegar a la comercialización en el sector textil.

Justificación

Las tendencias en cuanto a comunicación en el mundo actual han cambiado claramente en diez años. Y este cambio se ha acentuado cada vez más en los últimos cinco, en función y a instancias de las nuevas tecnologías.

El cambio en los modelos de comunicación ha variado de tal manera, que los nuevos prototipos de comunicación se van modificando casi día a día, no sólo a nivel participación, sino también en cuanto a difusión (canales de llegada, modalidad, velocidad y, sobre todo, capacidad de respuesta según el perfil de los receptores). Los ejemplos más claros son: *Twitter*, *Tuenti*, *Facebook*, *LinkedIn* y otros, que cada día van innovando y añadiendo servicios que antes no se ofrecían.

En el momento de realizar este artículo se visualiza un nuevo modelo de gestión, y sobre todo de comunicación, a través de las redes sociales; no sólo las vinculadas a la relación entre usuarios, sino también desde y hacia el sector empresarial como partícipe clave en la comunicación bi y multidireccional hacia sus posibles clientes. Este modo de comunicación aparece desarrollado en el *Manifiesto Cluetrain* (Levine et ál., 2000, páginas 120-155), resumido en su tesis principal: “los mercados son conversaciones”; y, más adelante, con la teoría de los seis grados de separación (Watts, 2002, páginas 47-146).

Las redes sociales se utilizan cada vez más en diferentes sectores, regiones y empresas referentes (como Coca Cola, McDonald's o Volkswagen), dentro de un nuevo paradigma de comunicación, como vehículo hacia sus clientes, tanto reales como potenciales. Un ejemplo es la creación de comunidades a partir de la búsqueda de “fans”.

Problemas y técnicas para abordarlo

Para este artículo se han abordado, además del análisis teórico de artículos de actualidad y bibliografía mencionada, sobre todo entrevistas y encuestas a directores de comunicación y jóvenes entre 18 y 25 años, estudiantes de universidades públicas y privadas.

- El autor se pregunta: ¿Se visualiza un nuevo modelo de comunicación desde las empresas hacia los jóvenes? ¿Están influenciando en su forma de pensar, de actuar y quizás de comprar?
- Esto da origen a la visualización de un ¿“nuevo modelo de negocio”?

El trabajo de campo de esta investigación se ha realizado en tres etapas paralelas:

- Encuestas, a través de un cuestionario escrito a una muestra representativa de 260 personas; donde se analiza la influencia de mensajes orientados a “ropa para jóvenes” dentro de la red seleccionada. El universo son alumnos de universidades privadas y públicas, entre 18 y 25 años. Por el momento se han relevado a 240 estudiantes, residentes en Madrid.
- Entrevistas Individuales a directivos de marketing y de comercialización de grandes empresas del sector textil, como Inditex, Cortefiel, Springfield, Primeriti, etc., y de otras empresas del sector textil. Análisis cualitativo.
- Focus Groups con algunos estudiantes de facultad de publicidad y comunicación de una universidad privada.
- Análisis cualitativo de las opiniones de los estudiantes sobre la utilización de las redes y las tendencias de comunicación de empresas en general y del sector moda en particular. Análisis de la percepción de los jóvenes en cuanto a publicidad de empresas y posible influencia.

Además, a nivel información en web, se han analizado diferentes empresas del sector textil en *Facebook*, en España, en las cuales las cifras de fans en la actualidad son las siguientes:

Zara:

Seguidores: 15.072.497 fans en *Facebook* (versión español) en noviembre de 2012

Mango:

Seguidores: 4.503.108 fans en *Facebook* (versión español) en noviembre de 2012

Cortefiel:

Seguidores: 13.509 fans en *Facebook* (versión español) en noviembre de 2012

Springfield:

Seguidores: 155.011 fans en *Facebook* (versión español) en noviembre de 2012

Primeriti - El Corte Inglés:

Seguidores: 49.736 fans en *Facebook* (versión español) en noviembre de 2012

Este análisis sobre la utilización de redes sociales como forma de “reclutamiento” de fans y su fidelización, tiene sus orígenes en otras redes sociales; pero fue *Facebook* la primera que insertó en comentarios, fotos, publicidad y comunicaciones en general, la frase “Me gusta” (*I like*).

Base teórica de las redes sociales

La publicación *Seis grados de separación* (Watts, 2002) es una de las bases más importantes de las redes sociales, además del *Manifiesto Cluetrain* mencionado anteriormente, cuyos autores fueron unos visionarios de la importancia de las comunicaciones y las conversaciones en red y fuera de la red.

Stanley Milgram (*The small world problem*, 1967) realizó un experimento que demostró que todas las personas del mundo pueden llegar a estar conectadas con el resto por una media de “seis grados de separación”. Buscando ver los enlaces, Milgram pidió a conocidos que enviaran una carta de mano en mano hasta un hombre de negocios de Boston; y la media fueron seis (6) destinatarios.

Los que en su momento se sintieron escépticos, especialmente en el mundo académico, por la poca distancia entre los remitentes, buscaron realizar otro experimento. En el año 2002, Duncan Watts, junto con Peter Dodds y Roby Muhamad decidieron realizar algo similar, a nivel global, utilizando correo electrónico en vez de envíos postales.

En el experimento de *Six Degrees*, (Christakis & Fowler, 2010) y algunos comentarios de Martínez (2012, sitio web encontrando con comentarios), fueron noventa y ocho mil (98,000) estadounidenses, con dieciocho (18) posibilidades en diferentes países del mundo, los que debían contactar a través de conocidos para llegar a la persona objetivo. Las personas estaban repartidas en países como Estados Unidos, Estonia, Australia, Noruega, India y otros.

Se confirmó la conexión por seis grados de separación, aunque el autor de la tesis piensa que con la conexión actual a través de las redes sociales, es factible

de realizar en un promedio de cuatro grados de separación¹ como máximo. No se profundiza el tópico en este artículo.

Evolución de las redes sociales - Antecedentes a la situación actual

¿Cómo se llegó a la situación actual de tanto fomento y utilización de las redes?

Según Medellín Portal Educativo, s.f. y otros, el origen de las redes sociales se remonta al año 1995, cuando Randy Conrads creó el sitio web *Classmates.com*. Con esta red social se pretendía que la gente pudiera recuperar o mantener el contacto con ex compañeros del Instituto o de la Universidad.

En el 1997 se creó *Sixdegrees*, primer servicio que permitió crear un perfil en la web, agrupar a los contactos directos e intercambiar mensajes con ellos. En el año 2001 apareció *Ryce.com*, y con ella la primera red social especializada; en la actualidad agrupa no menos de 500,000 profesionales.

Pero la real historia de las redes sociales comenzó entre los años 2001 y 2002, cuando surgieron las primeras webs que fomentaron redes de amigos, y en 2003 con la aparición de los primeros sitios especializados: *Friendster*, *Tribe*, *LinkedIn* y especialmente *MySpace*.

En el 2002, comenzaron a aparecer sitios web que promocionaban las redes de círculos de amigos en línea, y el término se empleaba para describir las relaciones en las comunidades virtuales.

En el 2002 nació *Friendster*, primera web en tener un sistema inteligente capaz de relacionar a los usuarios de la red según sus gustos. Este mismo año, también aparecieron *Fotolog*, pionera en el intercambio de fotografías, y *Last FM* que en principio tenía como objetivo ser una emisora en línea, pero al transcurrir el tiempo se convirtió en una red social movida por el interés en la música.

En el 2003, las webs se popularizaron con la llegada de sitios como:

- *LinkedIn*, caracterizada por proporcionar relaciones empresariales.
- *MSN Space*, llamado hoy *Windows Live Space*, que tenía 100 millones de visitantes únicos al mes.
- *Hi5* que, hoy por hoy, tiene más de 50 millones de cuentas activas.
- *MySpace* agrupa a más de 350 millones de usuarios.

¹ El autor de este artículo, en el mes de octubre de 2012, contaba con 1215 personas en una de sus redes sociales, en este caso profesional, LinkedIn, incluyendo residentes en Argentina, España, Australia, Nueva Zelanda, Colombia, México, Chile, Nicaragua, Brasil, India, Noruega, Alemania, Paraguay, Francia, Suecia, Israel, Turquía, Uruguay, Bélgica, Holanda, Panamá, Canadá, Emiratos Árabes, Austria, Estados Unidos, República Dominicana; Portugal, Inglaterra, Suiza, Venezuela, Ecuador, Perú, y ninguno de sus contactos sobrepasa los tres grados de separación. Se debiera confirmar si se llega a la población mundial con sólo tres grados de separación, pero sería materia de una nueva investigación.

En el año 2004 surgió *Flickr*; esta red social tiene como servicio especializado el compartir fotografías entre los usuarios. Luego Google desarrolló en parte algo similar con Picasa.

En el 2005 apareció *Yahoo360*, una red social que cuenta con los servicios de calendario, fotos, eventos, blog y música.

En este lapso de tiempo también surgió *Bebo*: una red muy básica y cuyo fin es contactar amigos e intercambiar multimedia.

Y en el 2006 floreció la última web en la cadena *Xing*, para agrupar ejecutivos, permitiéndoles compartir datos, crear agendas conjuntas y construir discusiones en torno a temas comunes.

En el año 2005, *Facebook* comenzó como una red social de universitarios; y a partir de 2007 lanzó las versiones en francés, alemán y español para impulsar su expansión, ya que sus usuarios se concentraban en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Estados Unidos cuenta con el mayor número de miembros de *Facebook*, 300 millones, seguido por India con 51 millones, Brasil con 45 millones y México 20 millones, según cifras de *ComScore*. Aunque es la red social más difundida en casi todos los países, algunos competidores la superan en Rusia, Japón o Corea del Sur, siempre según *ComScore*. En China hasta hace unos meses estaba prohibido.

En abril *Facebook* anunció un multimillonario acuerdo para comprar la aplicación de fotos Instagram, su mayor adquisición hasta el momento, por 1,000 millones de dólares en efectivo y acciones de la compañía.

Facebook puede llegar a tener un promedio de 1,000 millones de usuarios activos en noviembre de 2012, con un incremento de 41% con respecto al año anterior y traducciones en setenta idiomas. Al 31 de marzo esta red social registraba 125,000 conexiones entre personas y 3,200 millones de comentarios y de expresiones en el botón “Me gusta”.

Twitter nació en el año 2006, gracias a que un grupo de jóvenes emprendedores que trabajaban para la compañía de Podcasts Odeo, Inc., de San Francisco, Estados Unidos, se vieron inmersos en un día completo de *brainstorming* (tormenta de ideas).

En el marco de esa reunión, Jack Dorsey propuso una idea en la que se podrían usar SMS para mantener informado a un grupo pequeño de gente sobre qué estaba uno haciendo.

Una vez iniciado el proyecto probaron varios nombres. El original fue «*Status*» (Stat.us), pasaron por *Twitch* (tic) a causa del tipo de vibraciones de los móviles, pero se quedaron con *Twitter*; que en palabras de Dorsey era perfecta, pues definía “una corta ráfaga de información intrascendente”, el “pio de un pájaro”, que en inglés es *twitt*.

Twitter, “es una red de información en tiempo real que te conecta con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias sobre lo que encuentras interesante. Simplemente localiza las cuentas que te resulten más atractivas y sigue sus conversaciones”.

En el corazón de *Twitter* hay pequeñas explosiones de información, llamadas *Tweets*, de 140 caracteres de longitud. En estos mensajes se pueden ver fotos, videos y conversaciones directamente, que permiten entrar y profundizar en esta información.

Tuenti fue lanzada a finales de 2006 por Zaryn Dentzel, Félix Ruiz, Joaquín Ayuso y Kenny Bentley. Dentzel conoció España a través de un intercambio que lo llevó a Cabeza del Buey (Badajoz) y años más tarde, a raíz de esta experiencia, nació *Tuenti*.

Al principio iba dirigido a universitarios y sólo algunos conocidos pudieron probarlo. Más tarde, en vista de su éxito, permitieron la entrada a más usuarios, pero solo si tenían invitación.

El 14 de noviembre de 2011 se quitó esa restricción y todos pudieron acceder, dando solamente su número de teléfono.

A partir de julio de 2012 *Tuenti* puede crear grupos, para hablar con varias personas a la vez, o también mandar fotos por el chat. El accionista mayoritario de Tuenti es Telefónica, la cual el 4 de agosto de 2010 se hizo con el 90% de ella por una cifra aproximada de 72 millones de euros. La empresa cuenta actualmente con más de 250 empleados de 21 nacionalidades.

Otros tipos de redes sociales

Las redes sociales tuvieron su auge en el año 2007, y actualmente están viviendo su época de oro en cuanto a difusión y expansión; tanto es así que están apareciendo redes sociales cada vez menos generalistas y más segmentadas. Incluso han desplazado a la pornografía, que era la mayor fuente temática de tráfico de internet.²

Existen tres tipos de redes sociales: las generalistas (u horizontales), las profesionales y las temáticas (estas dos últimas verticales).

Redes sociales generalistas u horizontales

Se dirigen a todo tipo de usuarios y no tienen una temática definida ni un fin concreto. Se crean comunidades online para que la gente intercambie experiencias de cualquier tipo. En esta categoría tenemos redes tipo *Facebook*, *MySpace* y *Tuenti*, que sirven básicamente para mantener y hacer contactos sociales, de amistad o sentimentales, en las que el objetivo principal del usuario es compar-

² <http://www.slideshare.net/vanessaln/redes-sociales-en-internet> (Consultado 18 de diciembre 2011).

tir gustos, preferencias y estilo de vida con otras personas. También podríamos catalogar en cierta forma como redes sociales *Linkara*, *Second Life*, *Del.icio.us* y *Dejaboo.net*.

Redes sociales profesionales o verticales

Se basan en un objetivo concreto y buscan congregarse a un gran número de usuarios en torno a esa temática o fin. Son redes en las que los usuarios buscan establecer contactos de tipo profesional, académico o comercial. También denominadas de *Networking* profesional, son sitios tipo *Xing*, *LinkedIn* o *Computer Love*. Estas redes han acabado agrupándose; por ejemplo, la empresa alemana *Xing* adquirió la española *Neurona.com*. Otras redes verticales son *Gaydar*, con más de cuatro millones de usuarios, *Match.com*, *Meetic Yunu* y *Badoo*, para conocer gente con intereses de pareja.

Redes sociales temáticas o de ocio, llamadas también verticales

Son redes en que los usuarios se inscriben para compartir intereses específicos; tales como música, comida, arte, etc., en las que las funciones del servicio están orientadas a intereses que comparten los usuarios de esas comunidades. Son redes de tipo *Flickr*, *last.fm*, *yes.fm*, *deezer*, *deviantART*, *artwork*, *Spotify*, etc.

Lo más interesante es que, con la utilización de Internet, las redes trasladan a la web una experiencia diferente, en las que muchos tipos de relaciones que una persona puede llegar a establecer en su vida y en cada uno de sus ámbitos, puede también prolongarse; y esto es lo que procuran sus diseñadores a través de temas personales, profesionales, gustos, hobbies, arte, amor, salud, deportes, etc.

Según Javier Celaya, en la empresa en la Web 2.0 (Celaya, 2009) aparecen también “las redes sociales verticales, que son aquellas que favorecen la comunicación entre las personas y empresas con inquietudes profesionales o personales. Redes especializadas como *Flixter*, para amantes del cine, *SkiSpace*, sobre deportes de nieve, y otras aplicables a diferentes intereses de la población”.

Entre estas se destaca a *11870*, una red social para el 100% nativo digital, en la que lo más importante, más que la cantidad de usuarios, es el contenido que se publica o comparte. La comparan con la web *Del.icio.us* por la flexibilidad en compartir, catalogar y etiquetar contenidos según interés.

Aparecen otras redes como Nuevo Marketing (marketing interactivo), *MyS-trands*, que desarrolla tecnologías para descubrir los gustos de las personas, recomendando música, películas, fotos, vídeos y eventos de interés, según el perfil de las personas.

Participación, comunicación e influencia

Según diferentes autores, “la conexión no implica influencia”. Y este es uno de los puntos que se analizan con mayor interés en la investigación de este artículo.

Lo importante es saber visualizar el grado de influencia, y entonces aparece otra teoría importante para las redes sociales, la *Regla de los Tres Grados de Influencia* (Christakis & Fowler, 2010).

En ella, se describe que “todo lo que hacemos o decimos tiende a difundirse –como las olas– por nuestra red y tiene un cierto impacto en nuestros amigos (un grado), en los amigos de nuestros amigos (dos grados) e incluso en los amigos de sus amigos (tres grados)”. La influencia más allá de los tres grados de separación es mínima, y es aplicable a actitudes, acciones, sentimientos, conocimientos y fenómenos diversos, como hobbies, política, salud, amigos y relaciones sociales en general, incluyendo sentimientos como amor, felicidad, optimismo, pesimismo y otros.

A medida que uno se va alejando en su red, la influencia va disminuyendo, en general por tres factores:

- A mayor distancia la influencia en los demás se agota, como las olas que se forman al lanzar un objeto al agua. Incluso se puede decir que la información va decreciendo a medida que se transmite, igual que en “el juego del teléfono descompuesto/estropeado”³. Christakis y Fowler denominan esta transmisión y tergiversación “Explicación de la decadencia Intrínseca”.
- La influencia disminuye a causa de que las redes en general, *Facebook* y otras, contribuyen a que los contactos que quedan más allá de los tres grados sean inalcanzables. A más de tres grados de separación, en general los contactos no influyen en nosotros ni nosotros en ellos. Lo denominan “Explicación de la Inestabilidad en la Red”.
- A nivel evolución biológica, el desarrollo de los grupos humanos ha sido siempre en pequeños grupos de contacto. Hace relativamente poco tiempo que estamos en grandes grupos, y en ello las redes sociales son claves. Así se ha visualizado con temas políticos, como las “primaveras árabes” y otros, en los que la influencia ha llegado a masas; pero aún no está pro-

³ Juego realizado entre niños para transmitir mensajes, en que el mensaje se va tergiversando en general, mientras más personas hay entre el primer emisor y el último receptor.

bada la capacidad de influenciar a personas que están a más de tres grados de separación porque este fenómeno es relativamente nuevo y único. Es otro de los tres factores de disminución de influencia, la “Explicación a efectos evolutivos”.

Los vínculos de la red no son duraderos para siempre, y también en algunos casos se tornan en inestables a tres grados de separación. Aunque en realidad los vínculos son una combinación de presencia en redes sociales más correo electrónico, imágenes, llamadas telefónicas y encuentros, en algunos casos. Es decir, los tipos de contactos son complementarios, y en ello la influencia no siempre es relativa o difusa.

Esto se analiza cada vez más en las empresas y sus procesos, y se considera como modelo de captación y comunicación directa con y hacia sus fans. Lo que ocurre es que las empresas tienen fans y contactos directos, pero que pueden llegar a responder al fenómeno de más de tres grados de separación (en general los contactos no influyen en nosotros y nosotros en ellos, lo llamado “Explicación de la inestabilidad en la Red”).

Comunicación y cambio de procesos en empresas

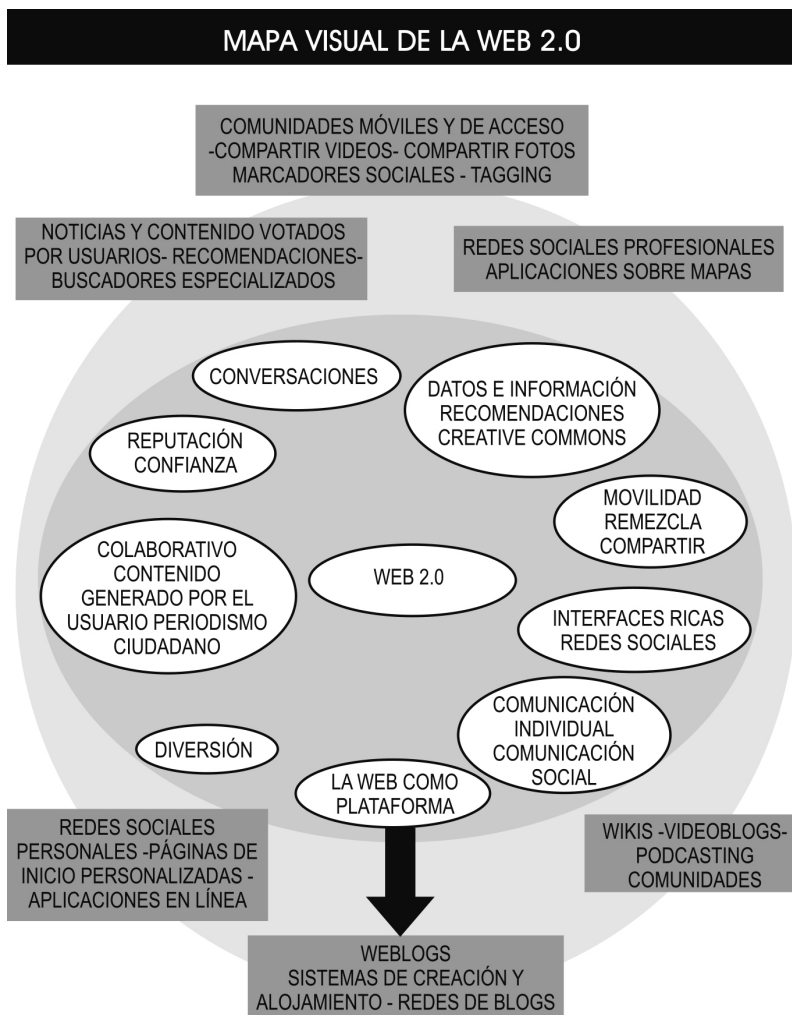
Tal como hemos visto hasta aquí, las redes sociales son formas de interacción definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Se trata de un sistema abierto y en construcción permanente, donde las personas se relacionan entre sí por intereses comunes: amistad, profesión, comercio, familia y/o aficiones. Cada grupo se entrelaza como una “red de vinculación” que posibilita condiciones más humanas, para dar respuesta a las contingencias que todo grupo atraviesa en alguno de sus tramos vitales.

El concepto de Red Social tiene un claro vínculo con lo que entendemos por Web 2.0, que es un fenómeno que define el avance de Internet en la sociedad. Si bien algunos comentan que ya estamos en la tercera fase, la Web 3.0; se prefiere no introducir este concepto en este caso. La fase ratificada y aceptada por diferentes autores e investigadores es que estamos en la Web 2.0, la Web social, a diferencia de lo que era la Web 1.0 con un acento más individual.

En el informe la Fundación Orange- Año 2007, podemos resumir el Mapa Visual de la Web 2.0:

Un punto importante en las redes sociales es la interconectividad. De acuerdo con el *Manifiesto Cluetrain* (Levine, et ál., 2000) —obra que hoy es objeto de estudio como modelo de anticipación y, a la vez, de gran influencia en los “ideólogos” de las redes sociales—, y según el análisis del autor de este artículo, la conectividad no solo afectaría a la comunicación sino también a los modelos de gestión y comercialización.

Gráfico 1. Web 2.0



Fuente: Elaboración propia basado en informe de Fundación Orange, 2007.

Publicado en 1999, cuando algunas de las redes sociales antes mencionadas ni siquiera existían, este *Manifiesto* recoge una serie de 95 tesis, que “hasta hoy en día asombran”⁴ y no dejan dudas de que el mundo y la forma de hacer nego-

4 Conversaciones con Justo Hidalgo, socio fundador de 24symbols, octubre de 2011. Universidad de Nebrija - Dehesa de la Villa.

cios, marketing, comunicación, publicidad y, sobre todo, de vender, ha cambiado y seguirá cambiando profundamente.

Entre las proposiciones más destacadas se encuentran, las siguientes (se inserta el número original en el *Manifiesto*):

1. *“Los mercados son conversaciones”*. Es el significado más importante del Manifiesto, y coincide con el objetivo de la Tesis Doctoral y de este artículo. El mercado ha cambiado, las empresas han cambiado; pero, sobre todo, ha cambiado la forma de comunicarse. En la actualidad, muchas personas se conectan, expresan sus deseos, los comentan con sus contactos... y ello hace que también las empresas deseen estar cerca de sus mercados, sus fans y sus potenciales clientes. Aunque no siempre conversar es influenciar

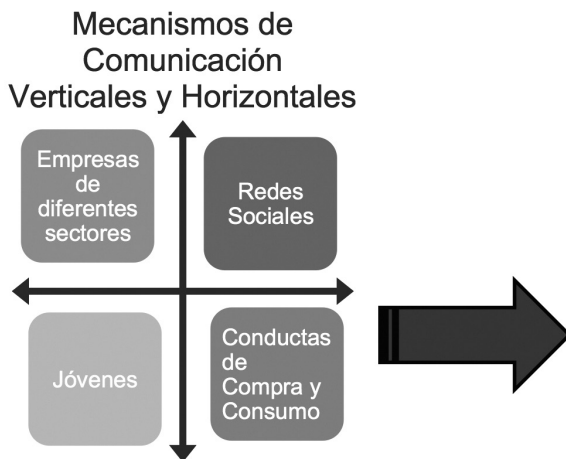
Otras proposiciones, cada día más vigentes, son:

9. *“Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social e intercambio de conocimientos”*.
10. *“Por consiguiente, los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados. La participación en un mercado online cambia radicalmente a las personas”*.
12. *“No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y no importa que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo”*.
94. *“Para las empresas tradicionales, las conversaciones en red pueden parecer y sonar confusas. Pero nos estamos organizando más rápido que ellas. Tenemos mejores herramientas, más ideas nuevas, y ninguna regla que nos detenga”*.
95. *“Nos estamos despertando y conectándonos. Establecemos lazos entre nosotros. Estamos observando. Pero no estamos esperando”*.

El autor se pregunta: ¿de qué manera es posible visualizar la influencia de esta comunicación (más allá de la teoría) en el mercado empresarial?

Con base en más de 250 encuestas realizadas a jóvenes estudiantes que utilizan las redes sociales, como parte de su investigación doctoral, el autor visualiza gráficamente esta posible influencia en los modelos de gestión empresarial de la siguiente manera:

Gráfico 2. Esquema sintético del objeto de estudio



Fuente: elaboración propia, junio de 2012.

Internet logró poner a la vista de todos las posibilidades del alcance de las redes, tomó para sí la teoría de los seis grados de separación y se crearon programas y software que permitieron la salida de portales que facilitan sociedades, llegando incluso a allanar la labor a personas que normalmente no activarían sus redes sociales, como es el caso de aquellos individuos extremadamente tímidos o escépticos (Martínez, 2012).

Debido a la popularidad y al éxito arrollador que han tenido y siguen teniendo las redes sociales, las grandes compañías han entrado en este espacio de Internet. Es decir, el concepto de redes sociales ha dado como resultado numerosos grupos de páginas y portales que se han convertido en grandes negocios.

Algunos autores como Calvin Reid (Reid, 2011) comentan la necesidad de adaptación respecto a la evolución de Internet, la globalización y los nuevos canales. No hay otra alternativa; y además de ello, las empresas que no lo hagan, también según su opinión, quedarán fuera: “La presión por adaptarse jamás ha sido tan grande”.

Un ejemplo es lo que ha sucedido en todo el mundo, con la industria editorial. Por los nuevos canales de ventas electrónicas, dispositivos, soluciones de auto-publicación y la competencia de las ágiles empresas de origen digital –a menudo dirigidas por el talento expulsado de la edición tradicional–, se reconoce la necesidad de rediseñar las organizaciones para competir en la próxima generación, que se caracteriza por abundancia, comodidad, multimedia, directa al consumidor de ventas y la creatividad.

Es una medida de la cada vez mayor popularidad, y de la eficacia de una amplia gama de plataformas de publicación web, como *Blogs*, *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* y *Tumblr*, que explican la rápida absorción de las operaciones del día a día de los publicistas de libros, vendedores, distribuidores y muchos autores. Incluso la edición de libros comerciales ha logrado, en su mayor parte, adoptar los medios de comunicación social y las razones son simples. Las plataformas permiten atraer a lectores y lectores potenciales, para discutir lo que es importante en su vida —de libros, de los animales domésticos, hasta de la misma política. Los editores han seguido en línea.

La influencia claramente existe, pero lo que está ocurriendo es que la percepción de los jóvenes sobre “la búsqueda de influenciarlos en la compra por parte de las empresas” apenas se está considerando. No existe una plena confianza en las redes sociales y los recursos que destinan a ello son mínimos en relación a otros departamentos. Aquí se visualiza un importante “gap”, que sólo es solventado parcialmente como modelo de comunicación, pero no de gestión comercial. Y esto es parte de las conclusiones de este artículo y de la investigación, sin llegar a formular los nuevos modos de influencia y modelos de gestión.

Datos y estadísticas de inversión en redes sociales por parte de las empresas. Modelo de generación en redes

En el sector textil objeto de este estudio, se puede visualizar el incremento de venta de ropa a través de internet:

Cuadro 1. Moda en Internet

MODA EN INTERNET	
Datos de síntesis	
Facturación por venta de moda en internet (millones €)	480
Crecimiento de la facturación por venta de moda en internet	
• % var. 2010/2009	+ 73,7
• % var. 2011/2010	+ 45,5
Distribución de la facturación por venta de moda en internet por tipo de operador (%)	
• Portales online no vinculados a redes de tiendas	55,2
• Cadenas de moda tradicionales	34,4

MODA EN INTERNET	
Datos de síntesis	
• Empresas de venta a distancia	10,4
Previsión de evolución de la facturación por venta de moda en internet	
• % var. 2012/2011	+45,8

Nota: corresponde a la facturación por venta de moda a través de páginas web, con contenidos específicos para España.

Fuente: (Cadena de Suministro - El Observatorio de la Logística, 2012)

En este artículo de *Cadena de Suministro - El Observatorio de la Logística*, se comenta que:

“El comercio electrónico en España, referido al sector de la moda, ha experimentado un sustancial ascenso, ya que ha pasado de los 100 millones de euros en 2008 a 480 millones en 2011. Además, durante este último ejercicio ha registrado un crecimiento del 45.5%.

Estas son algunas conclusiones del *Informe Especial* publicado recientemente por DBK (DBK, 2011). Según esta empresa, el comercio electrónico de moda ha mostrado en los últimos años un fuerte impulso gracias a la creciente penetración de internet en los hogares, el aumento de la confianza en las transacciones electrónicas y el desarrollo de la oferta.

Así, la facturación agregada de las páginas web de moda con contenidos específicos para España alcanzó en 2011 los 480 millones de euros, lo que supuso un aumento de 45.5% frente al ejercicio anterior y una variación media anual de 69% respecto a los 100 millones contabilizados en el año 2008.

Con unos ingresos de 265 millones de euros en 2011, los portales no vinculados a redes de tiendas se mantuvieron como los principales operadores, concentrando 55.2% del volumen de negocio total; participación, no obstante, inferior a la contabilizada en el año anterior.

Las cadenas de moda tradicionales han sido el principal impulsor del mercado en los dos últimos años, como consecuencia de la apuesta por este canal de las principales enseñas del sector.

El volumen de negocio generado por este tipo de operadores alcanzó en 2011 los 165 millones de euros, reuniendo el 34.4% del mercado total.

Por su parte, la cifra de ingresos de las empresas de venta a distancia se situó en 2011 en unos 50 millones de euros, con una participación en el mercado total del 10.4%.

Por tipo de producto, los ingresos de las páginas web de moda con contenidos específicos para España, se han distribuido en 2011 en 70% para confec-

ción, 18% para calzado y 12% para complementos de confección y artículos de marroquinería.

A corto plazo continuará el dinamismo de las ventas, de manera que para 2012 se estima una facturación agregada de las páginas web de moda con contenidos específicos para España, de 700 millones de euros.

Las cadenas de moda tradicionales continuarán ganando cuota de mercado, previéndose un mantenimiento de la tendencia creciente del número de operadores en este segmento.

En un contexto de fuerte avance de las operaciones de comercio electrónico a través de dispositivos móviles, el desarrollo de plataformas y aplicaciones específicas que permitan explotar las posibilidades de teléfonos inteligentes y tabletas constituirá un objetivo de primer orden para las empresas del sector.

Y para finalizar: La interacción entre tiendas físicas y tiendas online, el impulso de las redes sociales como canal de venta y la expansión internacional del negocio son, asimismo, otras tendencias destacadas en el sector.

Formas de llegar a los clientes. Situación en España en las empresas analizadas.

Estas empresas están intentando llegar permanentemente a los clientes. La pregunta es si las redes sociales, en virtud de lo comentado, son otro nuevo canal.

De esta manera, y citando ahora el libro *Generación de Modelos de Negocios* (Osterwalder & Pigneur, 2011), en cuanto a canales de comunicación y de gestión, también llamados modelos de negocio, los canales y fases de los modelos de negocio se resumen en:

Cuadro 2. Canales y fases en Modelos de Negocio

TIPOS DE CANAL		FASES DEL CANAL					
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en Internet					
Socio	Indirecto	Tiendas Propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: elaboración propia con base en (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En ello debieran estar representadas diferentes áreas clave de la empresa, como comunicación, marketing y ventas; además de logística y distribución, que fundamentan las relaciones que tenemos dentro de la empresa y con los clientes, entre varios temas.

Las redes sociales están permitiendo un acceso nunca visto, relacionado con el conocimiento de primera mano y de antemano de nuestros “fans”, es decir: saber su localización, edad, profesión, estatura, hobbies, gustos, cómo y con quién se relacionan.

En el pasado se hablaba de tarjetas de fidelización, que aún se mantienen, pero un buen análisis de la participación en las redes sociales, como las bases de datos que generemos a través de ellas, permitirá realizar campañas ad-hoc para llegar directamente al segmento que nos interesa, en fases o según nuestros intereses.

De la manera en que se comunique, ya sea a través de canales directos o de redes sociales, esto puede llegar a afectar a los modelos de gestión.

A partir de allí se planteó realizar entrevistas con Directores de comunicación, marketing o responsables de redes sociales de las siguientes empresas del sector textil:

- Zara
- Mango
- Springfield
- Cortefiel
- El Corte Inglés - Primeriti

Cuando se entrevistó hace unos meses al Director de comunicación y estrategia en redes sociales de un importante grupo empresarial, comentaba: “está existiendo, y agudizado por la crisis en España y quizás a nivel global, un incremento del hábito de consumo y compra en tiendas Factory Outlet y por Internet”⁵.

Esto, unido a la penetración de las redes sociales en los jóvenes, nos permite analizar los potenciales clientes y, a la vez, los cambios del modelo de gestión empresarial.

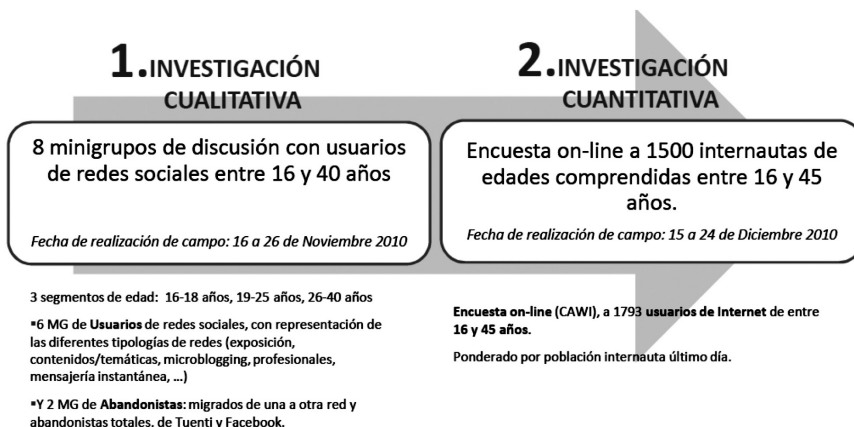
¿Quiénes son los clientes en redes sociales y por qué?

Según el Informe realizado por el *Observatorio de redes sociales*, bajo la supervisión de BBVA y Microsoft⁶, se han analizado en forma cualitativa y cuantitativa los siguientes segmentos de público objetivo que utilizan las redes e internet en general y sus motivos:

⁵ Director de Comunicación de Grupo Empresarial del sector textil: no desea mencionar su nombre.

⁶ (BBVA y Microsoft - Observatorio de Redes Sociales, 2011).

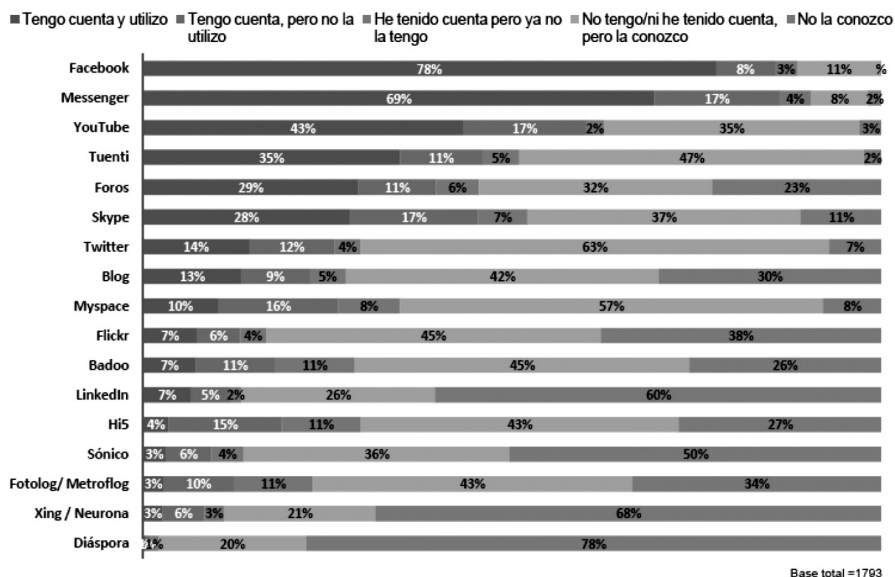
Gráfico 3. Tipos de Investigación



Fuente: (BBVA y Microsoft - Observatorio de Redes Sociales , 2011).

Se extrapolan algunas de las conclusiones de este informe, sobre todo teniendo en cuenta su actualidad (febrero de 2011), su localización (España) y los segmentos analizados (edad entre 16-18, 19-25 y 26-40 años).

Gráfico 4. Pertenencia a redes sociales - Motivos



Fuente: (BBVA y Microsoft - Observatorio de Redes Sociales, 2011)

Este análisis permite visualizar los principales motivos de utilización de las redes sociales e Internet y las causas por las que los jóvenes son cada vez usuarios más activos de estos mecanismos. Hasta aquí parece algo objetivable, la necesidad de comunicación por ambas partes; pero sobre todo, esta relación no está fundamentada suficientemente, salvo por algunos ejemplos de empresas de nueva creación como *Threadleess*, en el sector textil, cuyo objetivo es “conversar, dar participación y luego vender”. Por el momento, las grandes empresas analizadas consideran a los jóvenes de entre 18 y 25 años como un mercado residual, ya que su *target* empresarial se dirige especialmente a personas con mayor poder adquisitivo e independencia (35 años promedio).

Por otra parte y de manera dividida durante las entrevistas, las empresas en general comentan no buscan influenciar para lograr ventas.

En cuanto a las consultas sobre si directivos de empresas importantes del sector textil visualizan que logran “influencia a través las redes sociales en los modos de comportamiento de compra y consumo en general”, sus opiniones han ido casi de un extremo a otro en cuanto a:

- Alta Influencia: se utiliza este canal para lanzamiento de promociones, ventas, cupones y desarrollo de canal de venta con los fans.
- Mediana Influencia: según algunos entrevistados, está demostrado que el *F-Commerce*⁷ no vende en el sector textil, aunque sí en otros mercados. No se visualiza como un canal adecuado de venta sino como un nivel de comunicación con los clientes y fans, utilizando además de las plataformas sociales otros medios de comunicación. También permite hacer llegar promociones y lanzamientos online, aunque sin utilización como canal de venta.
- Mínima influencia: es visualizado como un mero instrumento de comunicación, e incluso de atención al cliente en caso de quejas y reclamos.
- Nula Influencia: poca creación de imagen de marca, pero sí atención permanente a usuarios y fans. Es una vía de servicio de información sobre lo que realiza la compañía; y se usa más como acercamiento al cliente, resolución de problemas y malas opiniones, que como publicidad.

⁷ Facebook Commerce

Conclusiones

Con todo lo mencionado se concluye parcialmente (a la espera de los estudios aún no finalizados de la tesis doctoral) que las redes sociales, las plataformas online, la intermediación de portales multiventa y otros mecanismos de comunicación a través de Internet; y diferentes tecnologías que se utilizan ahora, como ordenador, móviles (smartphones), tablets, etc., seguramente tendrán un papel fundamental que excede a la comunicación. Tal como comentaba uno de los entrevistados, Director de comunicación y redes sociales de Grupo Textil, “se está empezando a tener conciencia que la venta masiva ya no gusta tanto y la gente querrá volver a la compra de ropa en el modelo tradicional (tienda en la que uno elegía y la atención era personalizada) e Internet, y las redes sociales permitirán una compra a mejor precio y más personalizada”, lo cual está influyendo y lo hará seguramente en mayor medida, en la gestión empresarial.

Por otra parte, casi 75% de los jóvenes estudiantes universitarios que han contestado el cuestionario afirman estar recibiendo publicidad de las grandes marcas a través de las redes sociales y sus perfiles, pero que la decisión de la compra pertenece a ellos mismos y esta influencia es relativa; o no desean mostrarse influenciados o admitirlo.

A nivel cuestionario, los jóvenes no reconocen estar influenciados por las empresas y por otros jóvenes en cuanto a su forma de vestir y sus hábitos de compra; aunque en los *focus groups* dudan al respecto, ya que visualizan las marcas elegidas o seguidas por sus amigos y además, las fotos de estos y la indumentaria que utilizan.

El futuro de la venta de productos a través de redes sociales, sin lugar a dudas, es un fenómeno a analizar en la actualidad, y un posible nuevo modelo de negocio. La comunicación puede trascender a comportamientos de compra y este es el punto que se busca analizar en la investigación: los principales parámetros que debiera tener el nuevo modelo de negocio a través de las redes.

La influencia claramente existe; aunque por otra parte, lo que está ocurriendo es que la percepción de los jóvenes sobre “la búsqueda de ser influenciados en su compra de productos y servicios por parte de las empresas”, apenas se está considerando en estas.

No existe una plena confianza en las redes sociales por parte de las empresas, y los recursos que destinan a ello son mínimos en relación a otros departamentos internos. Aquí se visualiza un importante “gap”, que solo es solventado en parte como modelo de comunicación pero no de gestión comercial, y en el cual se deberá dar cada vez más acceso a los usuarios a no solo elegir lo que quieren, sino a crear lo que desean comprar.

El modelo de comunicación y de gestión debiera estar más cercano, según el autor, y ello incluye el mayor involucramiento e inversión en redes sociales por

parte de las empresas. Por otra parte, habrá que fijar objetivos claros y búsqueda de oportunidades para aquellos usuarios/clientes que utilicen este canal para ver oportunidades, ofertas y llegar a comprar. Sin estos dos puntos, y tal como sugiere la investigación realizada, será difícil lograr la influencia en la compra.

Según la investigación, a través de las redes sociales se está logrando y mejorando el contacto y seguir en un nivel de “conversaciones” con los usuarios para comunicar, generar imagen y resolver problemas en empresas del sector textil. Pero el proceso de vender a través de las redes, aún no está suficientemente desarrollado (ni se apunta a ello en gran parte de las empresas analizadas) para lograr ventas inmediatas. El nuevo modelo de negocio exigirá nuevos parámetros para lograr ventas a través de las redes sociales, y esto se está investigando con mayor profundidad.

El autor

Edgardo Javier Spivak Einhorn es Director de Executive Education en Nebrija Business School, Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España. Ha sido Director de Desarrollo Internacional de Escuelas de Negocios como EOI, Madrid, España y Secretario Técnico del Instituto de Ciencias de la Administración en la Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Como docente ha encabezado la Cátedra de Investigación y Metodología de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina y la Cátedra de Metodología y Cátedra de Investigación y Análisis de Mercado en EOI Escuela de Negocios. Es Doctorando en Dirección Internacional de Empresas por la Universidad Antonio de Nebrija, Master Executive en Dirección y Gestión de Marketing Estratégico por la EOI Escuela de Negocios.

espivak@nebrija.es

Referencias

- DG Enterprise @ Industrie. Comisión Europea - Constantin Livas., 2007. *Competitivité et Stratégies de délocalization dans le secteur textile/habillement*., s.l.: DG Enterprise @ Industrie. Comisión Europea.
- Abaurrea Velarde, J., 2011. *Internet*. 2011 ed. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Andersson, C., febrero de 2008. Free! Why \$0.00 is the Future of Business". *Wired Magazine*.
- Anderson, C., 2004. The Long Tail. *Wired Magazine*.
- BBVA y Microsoft - Observatorio de Redes Sociales, 2011. *The Cocktail Analysis: Observatorio de Redes Sociales Observatorio Redes Sociales*. [En línea] Available at: <http://www.tcanalysis.com/2011/02/22/publicamos-la-3%C2%AA-ola-del-observatorio-de-redes-sociales/> [Último acceso: diciembre 2011].
- Bettison, T., 2009. *Redes sociales for Rookies*. Madrid: LID Editorial Empresarial & Marshall Cavendish 2009.
- Bien a la Arquitectura, s.f. *Vivero-empresas-de-moda-22*. [En línea] Available at: <http://xi.bienalarquitectura.es/es/pfc/vivero-empresas-de-moda-22> [Último acceso: 05 05 2012].
- BIGNÉ, E. & RUIZ, C., 2006. Antecedentes de la Decisión de Compra en los Entornos Virtuales. Propuesta de un Modelo Descriptivo en la Compra Interactiva., *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), pp. 141-158.
- Cadena de Suministro - El Observatorio de la Logística, 2012. *Cadena de Suministro*. [En línea] Available at: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-moda-en-espana-se-vende-por-internet/> [Último acceso: 16 junio 2012].
- Calvin, R., 2011. Adoption of Social Media Marketing Accelerates. *Internet Publishing and Broadcasting and Weeb*, 258(1), p. 12.
- Capó-Vicedo, J., Tomás Miquel, J. V. & Expósito-Langa, M., 2009. Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español. *Dirección y Organización*, 1(38), p. 12.
- Caro, F. & Gallien, J., 2007. Dynamic Assortment with Demand Learning for Seasonal Consumer Goods., *Management Science*, 53(2), pp. 276-292..
- Caro, F., Gallien, J. & Miguel Díaz Miranda, J. G. T., 2009. *Zara Uses Operations Research to Reengineer*. Austin - Estados Unidos, UCLA Anderson School of Management.
- Castells, M., 1997. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Primera Edición ed. Madrid: La Sociedad Red.
- Castells, M., s.f. La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura: , Volumen I La Sociedad Red, Alianza - Editorial. pág. 32-33. *La Sociedad Red*, Volumen I, pp. 32-33.
- Celaya, J., 2009. *La Empresa en la Web 2.0*. I ed. Barcelona: Gestión 2000-Planeta.

- Centro de Información Textil y de Confección de España, 2012. *Centro de Información Textil y de Confección de España*. [En línea] Available at: <http://www.cityc.es> [Último acceso: 2 mayo 2012].
- Cerviño J., C. J. & Sánchez, J., 2005. Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis of Spanish Brands. *Journal of the American Academy of Business*, 6(2), pp. 237-243..
- Cerviño, J., 2008. La Globalización de las Marcas Españolas: Estrategia Internacional e Imagen de Marca del Santander. *Universia Business Review*, Volumen 17, pp. 60-73.
- Charlene, L. & Bernoff, J., 2008. *EL MUNDO GROUNDSWELL Nuevos paradigmas: una mirada diferente a la gestión empresarial - Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la Red* Editorial:-- ISBN: 9. Cuarta ed. Boston - USA: Harvard Business Press, Boston.
- Chesbrough, H., 2003. La Era de la Innovación Abierta. *MIT Sloan Management Review*, Issue 3.
- Chesbrough, H., 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. s.l.:s.n.
- Christakis, N. A. & Fowler, J. H., 2010. *Connected. The surprising power of our Social Networks and how they shape our lives*. 1 ed. N.Y. - Estados Unidos: Taurus - Santillana.
- Colombia, L. 9. -. G. d., 2004. *Mi pymes - Gobierno Colombiano*. [En línea] Available at: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21797> [Último acceso: 03 junio 2012].
- Crepes & Waffles, 2012. *Facebook - Sitio Web*. [En línea] Available at: <http://www.facebook.com/pages/CrepesWaffles/22265122865> [Último acceso: 3 junio 2012].
- Cristóbal Fransi, E., 2001. La Tienda en Internet: Cómo Diseñar y Dar a Conocer un Establecimiento Virtual con Éxito. *Boletín Económico de ICE*, Volumen 2687.
- DBK, 2011. *Informe DBK*, Madrid : DBK Informa.
- Evans, Hagiu & Schmalense, 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. s.l.:s.n.
- Ferdows, K., Lewis, M. & Machuca, J., 2005. La Veloz Gestión de Pedidos de Zara. *Harvard Deusto Business Review*, Volumen 135, pp. 22-29.
- Ferro, C., Rodríguez, M. & Vila, M., 2000. «El proceso de creación de Clusters». *Harvard Deusto Business Review*, Issue 97.
- Flavián, C. & Polo, Y., 2000. *Estrategias de Marketing para un Crecimiento Rentable*. Primera ed. Madrid: ESIC - Inditex (1994-1999).
- Flick, A., 2009. e-Commerce: the Changing Trade, Textile Network., 11(12), pp. 22-23.
- Fomento de la Producción, 2007. *Las 2000 mayores empresas españolas*. 1 ed. Barcelona - España: Fomento de la Producción.
- Fraiman, N., M, S., Arrington, L. & Paris, C., 2002. *Zara. Columbia Business School Case, Columbia University, New York*. New York: Columbia University.

- Fundación Orange, 2007. *Internality - Web Start Up 2.0 - Año 2007.*, Madrid: Fundación Orange.
- Garasa Mayayo, S., 2010. La Crisis Propicia la Proliferación de los Negocios Online. *MKMarketing&Ventas*, 259(julio/agosto), pp. 64-68.
- Gavilán Bouzas, D., López, B. & Avello Iturriagagoitia, M., 2010. *El Hedonismo en las Compras y el Estilo Temporal*. 136 ed. Madrid: ESIC.
- Ghemawat, P. & Nueno, J., 2003. ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School Multimedia Case*, 9(703), p. 416.
- Hansen, R., 2011. How Fashion Brands Learned to Click – a Longitudinal Study of the Adoption by Luxury Fashion Brands. *Information Systems Research - Nr. 2*, 2(2).
- Hi Marketing, 2011. *Hi Marketing.es*. [En línea] Available at: <http://himarketing.es/2011/12/el-corte-ingles-conecta-el-punto-de-venta-con-las-redes-sociales/> [Último acceso: 20 mayo 2012].
- <http://www.alexa.com/>, 2012. *Alexa*. [En línea] Available at: <http://www.alexa.com/> [Último acceso: 2012].
- Lazzarini, S., Cook, M. & Chaddad, F., 2001. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), pp. 7-22.
- Lekness, H. & Carr, C., 2004. Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing. *Long Range Planning*, 37(1), 37(1), pp. 29-49.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D., 2000. *EL MANIFIESTO CLUETRAIN - El ocaso de la empresa convencional - Autores: Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger. Ediciones Deusto. - ISBNB: 9678-84-234-2693-5 - Año 2000.*. s.l.:Deusto.
- Llauró, A. D., 2010. *El talento está en la Red*. Primera ed. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Leonart, Pere; Garola, Alvar; Fabregat, Víctor, 2008. *Previsiones sobre la Evolución del Sector Textil/Confección en el horizonte de 2015*, España: Observatorio Industrial del Sector Textil / Confección.
- López Blasco, A. y otros, 2008. *INJUVE - Instituto de la Juventud*. [En línea] Available at: <http://www.injuve.es/contenidos.item.action?id=1531688780> [Último acceso: marzo 2012].
- López, C. & Fan, Y., 2009. Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), pp. 279-296.
- Lozares, C., 1996. La Teoría de las Redes Sociales. *Universidad Autónoma de Barcelona - Departamento de Sociología*, pp. 103-126.
- Maciá Domene, F. & Gosende Grela, J., 2011. *Guía Práctica: Marketing en Redes Sociales*. I ed. Madrid - España: Ediciones Amaya Multimedia.
- Marketing News e Ymedia, 2011. *Marketing News*. [En línea] Available at: <http://www.marketingnews.es/variados/noticia/1058061028705/inditex-empresa-ibex35-lider-redes-sociales.1.html> [Último acceso: 20 mayo 2012].
- Martínez Barreiro, A., 2008. Hacia un Nuevo Sistema de la Moda. El Modelo ZARA,. *Revista Internacional de Sociología*, 66(51), pp. 105-122.

- Martínez Caraballo, N., 2011. Zara: Imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental. *Intangible Capital*, 7(2), pp. 375-409.
- MARTINEZ, J. A. B., 2012. *Atlantic International University - Teachers E-Learning*. [En línea] Available at: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=internet%20logr%C3%B3%20poner%20a%20la%20vista%20de%20todos%20las%20posibilidades%20del%20alcance%20de%20las%20redes%2C%20tom%C3%B3%20para%20s%C3%AD%20la%20teor%C3%ADa%20de%20los%20seis%20grados%20de%20separaci%C3%B3> [Último acceso: 16 junio 2012].
- Mazaira, A., González, E. & Avendaño, R., 2003. The Role of Market Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), pp. 220-229.
- Medellín Portal Educativo, s.f. *Historia de Redes Sociales - Medellín Portal Educativo*. [En línea] Available at: <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/Noticias/Paginas/historiaderedessociales.aspx>. [Último acceso: 04 junio 2012].
- Milgram, S., 1967. The Small-World Problem. *Psychology Today*, 1(1), pp. 60-67.
- Moscoso, P., 2009. Innovar en Operaciones, Fuente de Ventaja Competitiva. *Universia Business Review*, Volumen 11, pp. 62-73.
- Nielsen, 2011. *Global Trends in Online Shopping: A Nielsen Global Consumer Report*. [En línea] Available at: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf>.
- O'Reilly, T., 2011. *Qué es Web 2.0 Patrones de Diseño y Modelos de Negocio para la siguiente generación del Software*. Boletín de la Sociedad de la Información. [En línea] Available at: <http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/> [Último acceso: marzo 2012].
- Organización Mundial de Comercio , 2011. *Estadísticas del Comercio Internacional*, s.l.: Organización Mundial de Comercio .
- Osorio, J. L. F., 2005. Los medios de comunicación y el derecho penal. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, Volumen 7, p. 51.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generación de Modelos de Negocios*. Tercera ed. Deusto: Centro Libros PAPF, S.L.U. Deusto Editorial. .
- Park, J. & Stoel, L., 2005. Effect of Brand Familiarity, Experience and Information on Online Apparel Purchase. , *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(2), pp. 148-160.
- Pascualena, J. S., Sin datos. *MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET*. [En línea] Available at: <http://www.infoautonomos.com/hazte-autonomo/idea-negocio/modelos-de-negocio-en-internet/> [Último acceso: 20 mayo 2012].
- Plá, J., Puig, F. & Linares, E., 2007. Crisis, Actitudes Directivas y Estrategia en los Sectores Manufactureros Tradicionales: El Sector Textil Español,. *Universia Business Review*, Volumen 14, pp. 68-83.
- Real Academia Española, 2012. *Real Academia Española*. [En línea] Available at: <http://buscon.rae.es> [Último acceso: 2012].

- Reid, C., 2011. Adoption of Social Media Marketing Accelerates. *Internet Publishing and Broadcasting and Weeb*, 258(1), p. 12.
- Ricart, J., 2009. Modelo de Negocio: El Eslabón Perdido en la Dirección Estratégica. *Universia Business Review*, Volumen 23, pp. 12-25.
- Ricart, J. E., 2009. Modelo de Negocio: El Eslabón Perdido en la Dirección Estratégica. *Universia Business Review*, Volumen Tercer Trimestre 2009, p. 14.
- Rodríguez-Donaire, S., Casi, E. & Carbonell, X., 2009. MANGO S.A.: Reinventando el Sector de la Moda. *Universia Business Review*, Volumen 23, pp. 26-39.
- Rowley, J., 2005. Building Brand Webs: Customer Relationship Management through the Tesco Clubcard Loyalty Scheme. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(3), pp. 194-206..
- Sabaté Garriga, F., Cañabate Carmona, A. & Solé Parellada, F., 2004. ¿Son los Mercados de Internet más Eficientes? Resumen de las Últimas Evidencias Empíricas. *Intangible Capital*, Volumen 1, pp. 3-27.
- Sabaté, F., Berbegal, J., Consolación, C. & Cañabate, A., 2009. La Utilización de Estrategias SEO en el Sector de la Venta de Libros. *Intangible Capital*, 5(3), pp. 321-346.
- Sabino, C., 1991. *Diccionario de Economía y Finanzas*. I ed. Caracas - Venezuela: Panapo.
- Sala, D., 2009. "Una tienda más pero sin franquicia", en: *La PYME y el comercio electrónico: 20 casos de éxito liderados por PYMES españolas*. Barcelona: INfonomía.
- Santaella, M. P. F. d., 2012. *Dog Comunicación*. [En línea] Available at: <http://www.dogcomunicacion.com/la-moda-en-las-redes-sociales-y-la-moda-de-las-redes-sociales.html> [Último acceso: junio 2011].
- Silicon News, mayo de 2011. *Silicon News*. [En línea] Available at: Web: [siliconnews.es](http://www.siliconnews.es) - <http://www.siliconnews.es/2011/05/10/ha-pagado-demasiado-microsoft-por-skype/> mayo de 2011. [Último acceso: 6 abril 2012].
- Simchi-Levi, D., Kaminski, P. & Simchi-Levi, E., 2000. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts Strategies and Cases Studies*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Singer, M. & Hagel, J., 1999. "Unbundling the Corporation". s.l.:The Harvard Business Review.
- Suarez Sánchez - Ocaña, A., 2009. *La Web 2.0 y (la madre que la parió)*. I ed. Madrid: Bubok.
- Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Política Comercial, en colaboración con la empresa INMARK Estudios y Estrategias, S.A., 2008. *El Comercio Textil en España*, Madrid: Ministerio de Industria Turismo y Comercio.
- Tait, N., 2009. The Future of Fashion.. *Textile Network*, Volumen 3, pp. 18-20.
- Tele, E. A. d. l., 2011. *El Armario de la Tele*. [En línea] Available at: <http://www.elarmariodelatele.com/> [Último acceso: noviembre 2011].

- Trienekens, J. & Beulens, A., 2001. Views on interenterprise relationships. *Production Planning & Control*, 12(5), pp. 466-477.
- Vázquez García, S., 2000. El Modelo Zara, en: Rubén C. Lois González, A.I. Fernández González et ál. *La Industria de la Moda en Galicia*, pp. 73-89.
- Warthon, U. K., 2009. *Zara Reta a su Modelo de Negocio en el Canal Online*. [En línea] Available at: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1792> [Último acceso: 10 03 2012].
- Watts, D. J., 2002. *Six Degrees - The Science of a Connected Age*. New York - Estados Unidos: The Saul Steinberg.
- Watts, D. J., 2002. *Six Degrees: the science of a connected age*. I ed. New York - Estados Unidos: Norton & Company.
- Watts, D. J., 2003. *Six Degrees - The Science of a Connected Age*. New York - Estados Unidos: The Saul Steinberg.
- Wharton, marzo de 2009. "How about Free? The Price Print that is Turning Industries on Their Heads"..
- Wilson, F., 23 de marzo de 2006 . «My Favorite Business Model» ..
- Zamora, M., 2012. *Maestros de la Web*. [En línea] Available at: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/> [Último acceso: marzo 2012].

El aprendizaje universitario y las herramientas para su fortalecimiento: los trabajos escritos en los programas educativos

Rocío de la Torre A.

Resumen

Este artículo tiene el propósito de profundizar en el papel que desempeñan los trabajos escritos en la educación superior y en el proceso de aprendizaje frente al ejercicio y práctica de la escritura universitaria. Generalmente, los trabajos escritos se han considerado requisito formal de muchas de las asignaturas a lo largo de los programas de estudio, lo que supone el desarrollo de habilidades de escritura y lectura, con su correspondiente beneficio en el aprendizaje y la formación de mentes reflexivas. Sin embargo, hasta ahora se han visto relegados como herramienta de aprendizaje y práctica profesional en los cursos universitarios. De manera que consideramos importante hacer énfasis en la necesidad de escribir en la universidad, en vistas de un aprendizaje significativo y eficaz.

Palabras clave: Trabajos académicos de asignatura, educación superior, pensamiento reflexivo, aprendizaje significativo, aprendizaje en la acción.

Abstract

The purpose of this paper is to deepen in the role of written works in higher education and the learning process face to the real exercise and practice of writing. Generally, the written works have been considered a formal requirement for the subjects in the curriculum. It presumes the development of reading and writing skills to develop reflective minds formation, which is one of the objectives in higher education. However, until now they have been relegated as a learning tool, as well as a professional practice in University courses. We consider thus important to point out to the need of writing in University towards a meaningful and effective learning.

Keywords: Academic works, higher education, reflective thinking, significant learning, learning in action.

Introducción

Los trabajos escritos representan una herramienta indispensable en la enseñanza superior, puesto que impulsan a los alumnos a indagar por sí mismos en libros, introducirse a la lectura y profundizar sobre temas específicos en las materias de su especialidad, en la búsqueda de soluciones a diversos problemas de nuestra realidad actual o de la ciencia misma; pero sobre todo a realizar un ejercicio de escritura y expresión de ideas en la composición de textos académicos que ayudan a lograr un aprendizaje significativo (Castelló, 2009). Sin embargo, consideramos que han sido escasamente tomados en cuenta y aprovechados en el aprendizaje universitario, con la idea de una enseñanza más bien pragmática. Por tal motivo, y considerando que uno de los propósitos de la enseñanza es precisamente generar un enfoque analítico y reflexivo en el estudiante mediante diversas formas o métodos (Brockbank & McGill, 2002), intentamos proponer una nueva forma de impulsar el ejercicio de los trabajos escritos en los programas de estudio hacia un aprendizaje práctico y significativo.

Iniciaremos con una reflexión sobre el papel que desempeñan los trabajos escritos en la enseñanza a nivel superior y las limitantes en la formación que genera la falta de estos en el aprendizaje universitario, para continuar con la necesidad de impulsar nuevos métodos para que el alumno adquiera la habilidad de expresar ideas a través de la lectura de diferentes fuentes y pasar después a la composición de textos académicos acerca de los diversos temas que integran su formación profesional.

El papel de los trabajos escritos en la enseñanza a nivel superior

Tradicionalmente, la formación a nivel superior se ha hecho acompañar de los trabajos escritos. Hasta hace pocos años los estudiantes tenían que escribir una tesis para obtener el grado de licenciatura o maestría, o bien una monografía o tesina acompañada de un curso de titulación. Estos trabajos académicos requerían de una investigación o un grado de profundidad mayor, a fin de cumplir con el rigor académico para sustentarlos. Era necesario proponer una hipótesis de investigación y justificarla, también lograr una buena argumentación basada en enfoques metodológicos y teóricos pertinentes, así como conclusiones. Este requisito fue eliminado con la idea de reducir el tiempo de integración de los estudiantes concluyentes al mercado laboral. No es nuestro propósito analizar las ventajas o desventajas de esta faceta en la formación superior, que desde luego sería un tema interesante a tratar, sino de reflexionar sobre la necesidad de escribir y los beneficios que este ejercicio conlleva en el aprendizaje. En este sentido, lo que se ha mantenido, o al menos no se ha descartado, es la opción de escribir

trabajos en las asignaturas, los cuales aparecen como requisito de muchos de los cursos de los estudiantes a lo largo de su formación profesional. Se trata de trabajos escritos mucho más sencillos, enfocados generalmente al análisis de algún tema específico, que suponen la consulta de algunas fuentes secundarias, pero no necesariamente requieren de originalidad y son de una composición mucho más corta. Tampoco son definitorios de una calificación aprobatoria de alguna asignatura, pues generalmente llevan un porcentaje menor respecto de la calificación final. Son además evaluados bajo los criterios particulares del profesor que imparte la materia y no se requiere de una hipótesis de trabajo, si acaso de un objetivo general con un desarrollo y conclusiones generales del tema abordado, por lo que las pautas de estructura y redacción pueden variar de un profesor a otro o de una materia a otra. Consideramos que todo esto ocasiona confusión y desinterés por parte de los estudiantes, quienes efectivamente presentan trabajos reproductivos, limitados a cumplir con el requisito formal de sus materias. Suponen que por el simple hecho de entregar han cumplido y no encuentran sentido a su elaboración, pues no comprenden la importancia de escribir en el proceso de aprendizaje; de manera que al final entregan trabajos reproductivos que escasamente cubren las expectativas mínimas, o son frecuentemente copia de internet (Ordóñez & Mejía, 2009); después de todo, la evaluación de la materia se basa principalmente en exámenes.

No obstante, algunos estudios han señalado otras causas más profundas, que van más allá del propio desinterés. Tienen su raíz en la verdadera dificultad de los estudiantes para escribir, resumir, hacer síntesis e incluso tomar apuntes (Nigro, 2006, p. 120). Los alumnos tampoco conocen la forma de argumentar y estructurar un trabajo escrito. En efecto, los docentes se quejan constantemente del bajo nivel de los trabajos, que incluyen además faltas de ortografía, empleo inadecuado del vocabulario especializado y una escasa formación en la composición de textos (Castelló, 2009).

A fin de evitar este problema, se han impulsado cursos de español en los primeros semestres de la carrera profesional, lo cual ha ayudado a mejorar la ortografía y la redacción. No obstante, se considera que en el proceso de escribir se debe dominar, además, el proceso de composición de textos; es decir, de “generar ideas, hacer esquemas, revisar borradores, corregir y reformular un texto, etcétera”. (de la Barrera, 2004). Todos suponemos que los estudiantes universitarios conocen la forma de hacerlo, pero lamentablemente no es así. Se requiere de habilidades que se adquieren en el ejercicio mismo de la escritura y lectura académica especializada. En este sentido, los trabajos académicos presentan la oportunidad de reunir en el ejercicio de escribir, la ocasión de realizarlo, pues a través de formular y reformular objetivos y planes de trabajo, junto con la creatividad y la inventiva para desarrollar y crear ideas, se lleva a cabo todo un proceso de aprendizaje en acción (de la Barrera, 2004, p. 33).

En efecto, en el proceso de elaboración de los trabajos académicos, la lectura y la escritura están íntimamente relacionadas y son interdependientes, ya que promueven y favorecen el pensamiento y el aprendizaje, en un proceso en el que se escribe consultando lecturas, que obligan a su vez a releer y reescribir (Castelló, 2009, pág. 83). Asimismo, se genera una toma de conciencia y autorregulación intelectual de quien lleva a cabo el proceso de elaboración de los trabajos escritos. De ahí que se hable del *poder epistémico* que se genera en este proceso, en el sentido del dominio del lenguaje especializado que se va adquiriendo con el ejercicio de esta actividad. (Castelló, 2009, pp. 83-84).

De manera que es importante dar sentido, rescatar y fortalecer los trabajos escritos con enfoque académico en la universidad a lo largo de las asignaturas, como se ha hecho en otras universidades del mundo, con el fin de dejar de reproducir solamente otros textos y lograr en el proceso de composición, a través de la lectura y escritura, reflexionar sobre nuestro propio conocimiento y generar un enfoque crítico, que es uno de los objetivos primordiales que persigue la enseñanza. En efecto, el primer objetivo de la universidad es estimular condiciones de aprendizaje con el fin de generar agentes transformadores y aprendices reflexivos críticos, capaces de afrontar un mundo en constante cambio (Harvey & Knight, 1996, p. VIII). Mediante estos trabajos académicos se estimula el aprendizaje significativo en el estudiante universitario; es decir, un aprendizaje en el que las ideas, los conceptos o la información nueva adquieren significado en la estructura cognitiva preexistente de quien intenta acercarse a la comprensión de un objeto o contenido desde la perspectiva de las propias experiencias, intereses y conocimientos previos hacia una actitud transformadora de la realidad. (Orellana Valdés, 2009, pp. 5-8).

Ahora bien ¿cómo llevarlo a la práctica? y ¿cómo generar el interés en el estudiante para que se comprometa en una correcta elaboración de los trabajos escritos? Pues bien, como hemos visto antes, si uno de los problemas al escribir los trabajos académicos de asignatura no es propiamente el “desinterés” del estudiante, sino que proviene en realidad de una falta de conocimiento sobre la elaboración y composición de los textos académicos, y si además tenemos clara la herramienta que los trabajos escritos representan en el aprendizaje significativo, es pues necesaria una orientación práctica que le permita desarrollar al estudiante estos trabajos de manera adecuada, generando a la vez el interés en su elaboración. Como orientación práctica nos referimos a la preparación del alumno, desde el ingreso a la universidad en los cursos de inducción que generalmente se imparten, hasta que lo requiera a lo largo de su carrera profesional, en la composición de textos académicos dentro de sus propias aulas y asignaturas, tema de nuestro siguiente apartado. (Anderson, Durston, & Poole, 1984, p. 15).

Métodos para la formación y composición de textos académicos a nivel superior

En principio, aunque hemos considerado antes que los trabajos escritos de asignatura que se les piden a los estudiantes son más sencillos que los trabajos de tesis, no significa que los trabajos escritos deban ser menos formales; es decir, que estos últimos, al igual que las tesis, deben someterse a la composición de textos de estilo académico, generalmente llamados por esa razón trabajos académicos (Anderson, Durston, & Poole, 1984, p. 18).

En este sentido, de acuerdo con Barnett (1990), es una tarea de todos aquellos involucrados en la educación superior, desarrollar estrategias de enseñanza y aprendizaje que permitan la reflexión crítica desde una postura global del saber (Brockbank & McGill, 2002, p. 43). Es aquí donde adquieren relevancia los trabajos académicos de asignatura en los que el estudiante es el protagonista, al intentar desarrollar una visión del mundo desde su propia perspectiva, a través del desarrollo de todo un proceso de aprendizaje en acción, en donde el profesor desempeña el papel de facilitador, al orientar y retroalimentar al universitario en el tema de selección del trabajo académico propio de la asignatura, como en las partes que deberán desarrollarse. No obstante, no es solo una responsabilidad del profesor y del alumno, también los directivos deberán generar los medios y espacios necesarios para desarrollar y guiar, tanto a estudiantes como a docentes, en la correcta elaboración de los trabajos académicos, mediante guías o manuales impresos o vía internet; pues es necesario el apoyo institucional y el previo convencimiento y entusiasmo de los directivos de las distintas facultades para estimular en el uso de esta herramienta. Así, los docentes podrán seguir pautas unificadas, que generarán especialización en los estudiantes a lo largo de su formación superior, pues habrán adquirido perfectamente la forma de estructurar y desarrollar un trabajo académico y los procesos de composición de textos.

Respecto de los manuales y guías se han realizado ya esfuerzos importantes, pero parece que se ha olvidado un poco la idea de impulsar este tipo de iniciativas, a raíz de que se han eliminado los trabajos de tesis y cursos de titulación de licenciatura y maestría. Sin embargo, será necesario actualizar los manuales impresos o subirlos a una página de internet, para que se pueda disponer de ellos y comunicar de dichas herramientas de apoyo en tiempo y forma a los estudiantes de nuevo ingreso, desde que inician los cursos de inducción.

El papel del profesor como consejero en esta labor es esencial, en el sentido que será el especialista en el tema de estudio y, por lo tanto, el mejor asesor para cubrir los requisitos del trabajo académico y del buen uso de la terminología especializada (Bosch García, 2003, p. 12). De manera que se plantea la necesidad de realizar estos trabajos de asignatura, precisamente durante el curso, siguiendo

los nuevos planteamientos del aprendizaje en la acción, pues el docente además podrá orientar y seguir muy de cerca al alumno, quien frecuentemente se desanima o despista y solo un experto puede mantener el interés, ayudándole a salvar las dificultades que encuentra en el desarrollo de la escritura de su trabajo. A base de participaciones públicas de la propia experiencia en el salón de clase, respecto de los avances, dudas, limitaciones, etcétera, en la investigación y desarrollo de los trabajos académicos, se logrará desarrollar el aprendizaje en la acción.

De acuerdo con Brockbank y McGill, “el aprendizaje en la acción es un procedimiento de aprendizaje y de reflexión que se desarrolla con el apoyo de un grupo o equipo de compañeros que trabajan con problemas y pretenden hacer hasta el final distintas cosas” (2002, p. 242); es decir, es un enfoque del aprendizaje en el contexto de grupo, que se realiza en equipos de trabajo dirigidos por un facilitador que conoce o tiene experiencia en la dinámica de equipo y que también puede ser experto en el campo de estudio de la asignatura específica. El aprendizaje en la acción se ha destacado como elemento importante en la elaboración de trabajos. Algunos ejemplos de aprendizaje en acción son proyectos de trabajo, ya sea de problemas reales o de biblioteca, con elementos de contenido de investigación y de “saber hacer”. Tienen la ventaja de “relacionar los conocimientos con la experiencia personal en un contexto social y aplicado de un modo que no pueden conseguir los formatos más tradicionales de los trabajos de ensayo, ni los exámenes”. Otros ejemplos del aprendizaje en la acción son prácticas de trabajo, así como de investigación propiamente e incluso programas para el desarrollo del profesorado. (Brockbank & McGill, 2002, pp. 241-249).

Es importante señalar que existe ya un movimiento que promueve la escritura de trabajos en los cursos de asignatura a lo largo de los estudios académicos, desde los escolares hasta la universidad. Es el movimiento denominado *Writing across the curriculum*. Se ha puesto en marcha en universidades de Inglaterra, Estados Unidos, Australia y Canadá, desde los años setenta y ochenta, con el fin de emprender el ejercicio de la escritura tanto para favorecer el aprendizaje y los contenidos de una materia en particular, como también para ejercitar la propia escritura y desarrollar las capacidades de composición de textos académicos y de argumentación. Este movimiento considera que los estudiantes solo asimilan lo enseñado en la medida en que se involucran activamente en los temas de cada asignatura. En este sentido, se considera que escribir es una forma de adueñarse del contenido disciplinar, permitiendo compenetrarse también los patrones de comunicación de cada disciplina. (Nigro, 2006, pp. 123-124).

Se establece un programa de escritura en el que el especialista en producción escrita trabaja en forma conjunta con los responsables de otras disciplinas. En algunas universidades de Estados Unidos y Canadá participan en estos programas, tutores de escritura y compañeros de escritura, apoyados en materias clasificadas como de escritura intensiva. Los tutores de escritura son estudiantes de

grado o posgrado, previamente capacitados, que trabajan en un centro de escritura con los alumnos en la revisión de borradores de sus textos. Por su parte, los compañeros de escritura son uno o más tutores que, en una cátedra específica, colaboran con el profesor de la materia y con los estudiantes para realizar los trabajos escritos. Las materias de escritura intensiva son asignaturas del propio programa de estudios en las que los profesores, además de impartir sus propios contenidos, dirigen a los estudiantes a la realización de una cantidad determinada de trabajos escritos y un máximo de lecturas semanales, dejando tiempo destinado a discutir las tareas, las revisiones y los problemas que se hayan presentado. Se determina un tope de alumnos por curso para poder trabajar mejor con cada uno de ellos (no más de veinte). (Nigro, 2006, p. 124).

Es un programa que incluye guía de lecturas de textos para los jóvenes, con preguntas para usarse como materiales de clase, a fin de enfatizar los temas clave de cada unidad de la materia, relacionar una unidad con la otra y aprender a definir con precisión los términos específicos.

Esta experiencia nos orienta respecto de la tendencia y la relevancia de los trabajos académicos en el aprendizaje universitario, que valdría la pena experimentar en nuestras universidades, pues por una parte no podemos hacer caso omiso a estas nuevas directrices en la educación superior si queremos lograr en nuestros estudiantes un aprendizaje reflexivo crítico y significativo, y por otra parte, tampoco prescindir de la posibilidad de impulsar el aprendizaje con estas nuevas técnicas y herramientas utilizadas de forma eficaz en otras universidades del mundo.

No quisiéramos concluir sin antes sugerir algunas actividades encaminadas a la puesta en marcha de este tipo de programas en nuestras universidades. Comenzar por las guías o manuales, tanto para docentes como para estudiantes, en las que se especifique el trabajo a realizar en los cursos de asignatura, desde los parámetros y requisitos de los trabajos académicos, dinámicas de trabajo, y composición de los textos. Asimismo, generar espacios en los cursos de asignatura que permitan llevar a cabo este tipo de dinámicas. En este sentido, establecer propósitos u objetivos de acuerdo al temario de la asignatura. Proporcionar lecturas seleccionadas o, en su caso, bibliografía especializada y comenzar la elaboración de trabajos escritos al inicio del curso, para que durante el mismo se desarrollen, discutan y presenten exposiciones respecto de los avances ante el grupo, en el salón de clase, de tal manera que las dinámicas tengan espacio y lugar para las participaciones de todos, tanto de los términos o conceptos empleados como de su estructura y argumentación. La exposición final del trabajo terminado cierra el círculo del aprendizaje, explicando de forma oral los métodos empleados, la bibliografía consultada, las dificultades o reflexiones que se lograron para llegar a los planteamientos y conclusiones, pero también los conceptos y términos asimilados a través de las lecturas realizadas.

Otros ejercicios que podrían complementar el trabajo académico principal pueden ser: redactar textos argumentativos, defendiendo distintas posiciones de autores o situaciones de acuerdo a las lecturas de la asignatura y exponerlo al grupo; orientar la interpretación y la selección de los textos; leer y explicar conceptos básicos y vocabulario especializado propio de la asignatura, así como identificar las ideas clave mediante cuadros sinópticos o mapas conceptuales y resumir para evaluar la comprensión de textos. En fin, proponer actividades de escritura, lectura y exposición oral que generen un aprendizaje reflexivo crítico.

Conclusiones

Así pues, podemos decir con toda certeza que los trabajos escritos son una herramienta indispensable en el fortalecimiento del aprendizaje universitario, desde los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente de quien los realiza, hasta el desarrollo de las capacidades de escritura y composición de textos académicos. Asimismo, que el problema de los trabajos académicos no es una cuestión de desinterés por parte de los estudiantes, sino que no saben cómo hacerlos. Los cursos de español han ayudado a mejorar el uso del lenguaje en algunos aspectos de la escritura y ortografía, pero es necesario un mayor esfuerzo para desarrollar las habilidades de composición de textos académicos, que implica el ejercicio y práctica constante a través de las asignaturas a lo largo de los estudios universitarios, de la mano del especialista en el tema de la materia. El aprendizaje en la acción es uno de los métodos que se ha utilizado últimamente para fortalecer estas capacidades de los estudiantes, al trabajar en equipos, en el marco de los grupos en un proyecto, en prácticas o en investigación propiamente; es decir, en el ejercicio mismo de la escritura y lectura. Por último podemos decir que el movimiento *Writing across the curriculum* aplicado en otros países del mundo es un claro ejemplo del modelo de programas y dinámicas de aprendizaje en que los trabajos escritos son el centro, y que podemos utilizar en un esfuerzo por impulsar el pensamiento reflexivo en nuestras universidades.

La autora

Ma. del Rocío de la Torre Aguilar es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Se ha desempeñado desde 1997 como profesora investigadora de la Universidad Anáhuac México Sur (UAMS), donde ha impartido clases en los niveles de licenciatura y doctorado. Sus áreas de especialización son Historia del Pensamiento Económico, Historia Económica y Metodología de la Investigación, entre otras. Ha tomado cursos de enseñanza en el Diplomado en Estrategias Tecnológicas, Pedagógicas y Metodológicas de la UAMS. Ha formado parte del claustro doctoral y participado en la dirección y evaluación de tesis doctorales. Ha participado en congresos nacionales e internacionales sobre la historia económica de Zacatecas en el siglo XVIII, que ha sido el tema de su investigación doctoral. Ha publicado diversos artículos y guías para la elaboración de ensayos académicos. Es miembro de la Asociación Mexicana de Historia Económica.

economiainvestigacion.uams@anahuac.mx

Referencias

- Anderson, J., Durston, B., & Poole, M. (1984). *Redacción de tesis y trabajos escolares*. (A. M. Mateo, Trad.), México: Diana.
- Argudín, Y., & Luna, M. (2000). Los trabajos escritos. *Didac*, 15. México: Universidad Iberoamericana.
- Barnett, R. (1990). *The Idea of Higher Education*. Buckingham: SRHE/Open University Press.
- _____. (1997). *Higher Education. A Critical Business*. Buckingham: SRHE/Open University Press.
- Bosch García, C. (2003). *La técnica de la investigación documental*. México: Trillas.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*. (P. Manzano, Trad.), Madrid: Morata.
- Castelló, M. (2009). *Escribir y comunicarse en contextos científicos y académicos*. Barcelona: Graó.
- De la Barrera, S. (2004). Escribir para aprender mejor en la universidad: prácticas de escritura en contextos pedagógicos. *Acción Pedagógica*, 13 (1) 32-36.
- Harvey, L., & Knight, P. (1996). *Transforming Higher Education*. Buckingham: SRHE/Open University Press.
- Nigro, P. (2006). Leer y escribir en la Universidad. *Educación y educadores*, 9, 10. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Ordóñez, C., & Mejía, J. (2009). Percepciones estudiantiles sobre el fraude académico: hallazgos y reflexiones pedagógicas. *Red de Revista de Estudios Sociales*, 10.
- Orellana Valdés, R. (2009). *Mapas conceptuales y aprendizaje significativo*. Argentina: El Cid.

LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

Estructura de los artículos y resúmenes de disertaciones de doctorado

Los originales que se envíen para su publicación serán sometidos a un proceso editorial que se desarrollará en varias fases. En primer lugar, los artículos recibidos serán objeto de una evaluación preliminar por parte de los miembros del Consejo Editorial y/o Editor, quienes determinarán la pertinencia de su publicación en **The Anáhuac Journal: Business and Economics**.

1. **The Anáhuac Journal: Business and Economics** publica fundamentalmente artículos producto de investigación y estudios con resultados originales y sujetos a un estricto arbitraje. Se invita también a proponer resúmenes de tesis de doctorado.
2. Los temas que publican son fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, aquellos que traten problemas económicos, financieros, de ciencia política, de administración y de temas vinculados.
3. Los artículos deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico: josecarlos.gonzalez@anahuac.mx en formato WORD (formato.doc).
4. **Extensión.** Los artículos deberán tener una extensión máxima de 6,000 palabras. En casos especiales se podrán considerar artículos de mayor extensión. El texto deberá presentarse preferentemente con tipo de letra Arial de 12 puntos.
5. **Idioma.** Los artículos pueden estar escritos en inglés o en español.
6. **Resumen y clasificación.** Cada artículo debe incluir un resumen de no más de 150 palabras; la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), palabras clave y bibliografía.
7. **Estructura mínima del trabajo.** Todo artículo incluirá una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
8. **Notas de pie de página.** Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
9. Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas y gráficas deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva y estar en alta resolución.
10. Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
11. Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
12. Una vez establecido que el artículo cumple con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones, será enviado a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan

realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo, o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por académicos de alguna institución serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a ella.

13. La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
14. Las referencias bibliográficas no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Las referencias bibliográficas se harán según la normas APA, que establecen, entre otras, las siguientes formas: a) Autor (apellido e inicial del nombre), Año de publicación (entre paréntesis), Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín sine nomine, que significa “sin nombre”. Ejemplo: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós, b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre), Año de publicación, Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Ejemplo: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom. c) Artículo de revista científica con un autor: Ejemplo: Oszlak, O. (2009). El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. Se enviará un acuse de recibo por cada artículo. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y serán confirmados a sus autores en un plazo máximo de cuatro meses.
16. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere convenientes.
17. Se aceptan reseñas de libros.
18. Los artículos se aceptan bajo el entendimiento de que son contribuciones originales, que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista. Y sólo se publicarán aquellos que sean aprobados al menos por dos dictaminadores anónimos.
19. Una vez aceptado el artículo en su versión final, el autor cede todos los derechos económicos sobre su obra y otorga consentimiento para que **The Anáhuac Journal: Business and Economics** lo reproduzca en distintos medios.
20. **Información del autor(es):** en la última página de toda colaboración deberán incluirse los datos generales del autor(es), incluyendo: Nombre completo; Centro o departamento a que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente; dirección postal institucional; dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

For Articles and Abstracts of Doctoral Dissertations

The originals of the articles submitted to be considered for publication will undergo an editorial process comprising several stages. In the first place, the received articles will be object of a preliminary evaluation on the part of the members of the Editorial and/or Publishing Council who will determine the relevancy of their publication in **The Anáhuac Journal: Business and Economics**.

1. **The Anáhuac Journal: Business and Economics** publishes research articles and studies with original results always and subject to the blind referee's approval. We also encourage to submit Abstracts of Doctoral Dissertations.
2. The articles should be in the fields of economics, finance, political science, administration, and related topics.
3. The articles should be submitted as attachment by E-mail, to josecarlos.gonzalez@anahuac.mx in WORD (format .doc).
4. **Length.** The articles' extension should be about 6,000 words. In special cases longer articles could be considered. We appreciate if the document is typed using Arial with a 12 points size.
5. **Language.** The articles can be written in English or Spanish.
6. **Abstract and Classification.** Each manuscript should include an abstract of about 100-150 words; the JEL classification (Journal of Economic Literature); key words and references.
7. **The minimum structure of the work.** All work will include an introduction that reflects with clarity the antecedents of the work, its development and conclusions.
8. **Footnotes.** Footnotes in the text must be numbered consecutively and typed on the bottom of the same page.
9. **Tables and Figures.** Tables and figures must be numbered consecutively. Authors must check tables to be sure that amounts add up to the totals shown and that the title, column headings, captions, etc. are clear and put to the point.
10. Lengthy mathematical proofs and very extensive detailed tables should be placed in the appendix or omitted entirely. The author should make every effort to explain the meaning of mathematical proofs.
11. **Equations.** All but very short mathematical expressions should be displayed on a separate line and centered. Equations must be numbered consecutively on the right margin, using Arabic numerals in parentheses.

12. Once established that the article completes with the thematic requirements, besides the formal requirements indicated in these instructions, it will be a correspondent to two referees who will determine in anonymous form: a) to publish without changes, b) to publish when smaller corrections have been completed, c) to publish once a revision has thoroughly been made and d) to reject. In the event of discrepancy between both results, the text will be a correspondent to a third referee whose decision will define its publication. The results of the process of academic verdict will be inappealable in all the cases. The articles submitted by staff of an academic institutions will always be submitted for consideration to referees external to it.
13. **References.** References must be typed on a separate page, double spaced, at the end of the paper.
14. The bibliographical references should not extend unnecessarily and they will appear complete at the end of the article, orderly alphabetically and, for each author, in chronological order, of older to more recent. The bibliographical references will be made among other according to the norms APA that settle down, the following forms: a) Author (Last name and initial of the name), Year of publication (between parenthesis), Title of the book (*italic*), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. If it doesn't have editorial it is written [s.n.] of Latin "sine nomine", that it means without name. Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1ª ed.). Argentina: Paidós. b) The book with more than an author: Author (Last name and initial of the name), Year of publication, Title of the book (*italic*), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. Example: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom. c) Article of scientific magazine with an author: Example: Oszlak, O. (2009), El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. All articles will be acknowledged upon receipt. Authors should be informed of the decision within four months of receipt.
16. The magazine is reserved the right of making the editorial changes that it considers convenient.
17. Book reviews are welcome.
18. Manuscripts are accepted on the understanding that they are original contributions, unpublished and not on offer to another publication. Articles will be published subject to approval at least two blind referees.
19. Once accepted the article in their final version, the author gives all the economic rights on his work and it grants consent so that **The Anáhuac Journal: Business and Economics**, reproduces it in different means.
20. The author's information: In the last page of all collaboration the authors general data will be included, including: Name complete; center or department to that it is attributed labor; postal institutional address; electronic mail address and a brief summary of their academic experience.



Anáhuac

MÉXICO SUR

POSGRADOS

MAESTRÍAS

- Administración de riesgos
- Alta dirección - MBA
- Arquitectura de interiores
- Derecho de los negocios
- Dirección estratégica del capital humano
- Filosofía
- Innovación social y participación ciudadana
- Logística y negocios internacionales
- Mercadotecnia Integral
- Moda y mercadotecnia
- Periodismo
- Psicología clínica
- Responsabilidad social

DOCTORADOS

- Administración
- Derecho
- Filosofía
- Filosofía del derecho
- Ingeniería

*** 20% de descuento en posgrados a egresados**

**Saber
que hay
más**

Informes

Mtra. Adriana Patiño Cabello
posgrados.uams@anahuac.mx
Tel. 5628 8800 Ext: 545
www.uas.mx

