

Innovación y Gestión del cambio desde la Universidad

Ysabel Teófila Bedón Soria
Richard Diaz Chuquipiondo



Innovación y Gestión del cambio desde la Universidad

© Autores

Ysabel Teófila Bedón-Soria

Doctora en administración y docente investigadora
de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Lima, Perú

Doi: <https://orcid.org/0000-0002-6592-0778>

Richard Diaz-Chuquipiondo

Maestro en Administración de empresas, y
doctorando por la Universidad Americana de Europa,

México.

Lima, Perú

Doi: <https://orcid.org/0000-0002-8282-9589>



Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo

Sello Editorial: 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420

Web: www.casedelpo.com

ISBN: 978-9942-816-66-5

DOI: <https://doi.org/10.23857/978-9942-816-66-5>

© Primera edición

© Agosto - 2021

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuñez-Castillo
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,
Colombia

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I	
El nuevo paradigma exógeno del desarrollo universitario.....	17
CAPITULO II	
La Innovación.....	33
2.1 La innovación desde la visión del consumidor	36
2. 2 La Idea	45
2.2.1 El calificador de la ideas y la habilidad para poder implementarlas	48
2.3 La organización y los procesos.....	55
2.3.1 La innovación en la organización.....	56
2.4 Productos y servicios.....	66
CAPITULO III	
Revisión de las teorías de la innovación....	83

3.1 Michael Porter: La ventaja competitiva y la innovación.....	85
3.2 Peter F. Drucker: El emprendimiento y la innovación	91
3.3 De Gabriel Tarde a Bruno Latour.....	96
3.4 Everett Rogers y la teoría de la difusión de la innovación.....	113
3.5 Peter Senge: La quinta disciplina.....	121
3.6 La arquitectura organizacional aplicada a la universidad.....	173
3.7 Ritmos y formas de aplicación de innovación	178
3.8 La ciencia, la tecnología y la técnica.....	183

4.7 La teoría del cambio según la Organización de las Naciones Unidas.....	241
4.8 Cambios en las empresas.....	244
4.9 Los efectos de la gestión del cambio	249
4.10 El Plan de gestión del cambio y la ley 30220	251

Referencias Bibliográficas.....	255
---------------------------------	-----

CAPITULO IV

Teorías del cambio.....	193
-------------------------	-----

4.1 Tipos de Cambio sociales.....	197
4.2 Influenciadores externos para el cambio de la empresa.....	210
4.3 Tipo de cambios asociados a la gestión administrativa – empresarial.....	213
4.4 Gestión del cambio.....	224
4.5 Gestor del cambio.....	231
4.6 Teoría del cambio desde un enfoque de modelo conceptual	235

INTRODUCCIÓN

La observación es una de las herramientas más importantes para la recolección de datos en los procesos de investigación, por lo cual, para todo investigador, presenciar y estudiar un fenómeno cuando está ocurriendo es una de las oportunidades más valiosas que existen, en este sentido hoy -2021- en Perú se está produciendo la adecuación a la ley universitaria 30220 y con ello se está generando cambios significativos en la estructura universitaria, es decir se está viviendo el cambio.

Teniendo como oportunidad, estudiar la transformación de la universidad peruana, se ha elaborado este libro cuyo título es Innovación y Gestión del cambio desde la Universidad, siendo el objetivo relacionar el marco teórico del curso innovación y gestión de cambio de la malla curricular de la carrera de administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con el proceso de cambio de la universidad peruana.

Después de un poco más de 100 años la universidad peruana está experimentando modificaciones profundas, -como se va a detallar en el capítulo uno- en este sentido los autores correlacionan la teoría con el proceso en marcha y permiten al alumno, consolidar los conceptos desde su propia actividad académica.

Incluso la Covid-19, motivó un viraje accidentado de las clases presenciales a lo virtual, es así como la resistencia al cambio, cedió, y los profesores debieron adquirir nuevas habilidades para incorporarse al mundo tecnológico, al cual se estaban aproximando lentamente, ante la presión de la situación, los docentes debieron superar sus temores e involucrarse con la tecnología de la informática.

Además de lo valioso de poder conceptualizar la actividad de cambio en la universidad con los temas del curso de innovación y gestión de cambio, la comunidad universitaria, puede también a partir de la lectura motivar decisiones y cambios conductuales, favorable para el desarrollo.



CAPITULO I

El nuevo paradigma exógeno del desarrollo universitario

Casi al terminar el segundo decenio del siglo XX, jóvenes en Córdoba -Argentina, inician una agitación, para motivar una universidad más comprometida con el cambio social, dentro de este panorama en 1919 en Perú, jóvenes universitarios lanzan una protesta, que finalmente concluye en la reforma universitaria, cuya finalidad era romper la relación de dependencia del Estado y permitir así a la universidad generar ideas de libertad y desarrollo al margen de las posiciones del gobierno, este pensamiento en su momento representó un cambio importante en el compromiso de la universidad con el país.

Luego de muchos esfuerzos, “las conquistas estudiantiles fueron incorporadas en la nueva ley orgánica de enseñanza de 1920”. (Casalino, Rivas, & Toche, 2018, pág. 40) y generó de esta manera la autonomía; sin embargo, si al principio se pensaba que la libertad promovería un aporte concreto al desarrollo del país; el resultado no fue el esperado.

Así como la libertad, sirve para mejorar la condición de las personas, también proporciona un marco favorable para quienes querían actuar de manera inapropiada; bajo esta condición las universidades crecieron, pero no se desarrollaron; es así como no existía hasta antes del 2014 indicadores de generación de conocimiento científico y tecnológico, relacionado con el sector productivo y de seguimiento al egresado.

Las universidades se dedicaron básicamente a la formación de profesionales; sin ningún tipo de acción directa para el desarrollo del país y desde la perspectiva ciudadana la universidad pública estaba cada día más distante de su obligación con el desarrollo del país, dentro de este contexto se promulga la ley universitaria 30220, (2014) la cual genera una serie de controversias, hasta el día de hoy, al respecto:

“El titular de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), Martín Benavides, reiteró que “la autonomía universitaria y la garantía pública de calidad en el sistema universitario peruano no deben pensarse como opuestas, pues la reforma emprendida en nuestro país ha tomado en cuenta ambas tendencias como condiciones necesarias para el desarrollo del quehacer universitario”. (SUNEDU, 2018)

Durante los primeros años posterior a la promulgación de la ley, algunas autoridades universitarias manifestaron que la referida norma atentaba contra la autonomía; mientras quienes la defendían manifestaban un hecho totalmente obvio, las universidades no estaban contribuyendo al desarrollo del país, no existía actividades para vincular a la universidad con los sectores productivos, no existía patentes tecnológicas, como tampoco se formulaban teoremas, teorías y otros conocimientos científicos del más alto nivel.

Durante un siglo la universidad peruana estuvo desligada del desarrollo empresarial y social, al respecto en la tesis de maestría titulada la consultoría administrativa en el desarrollo organizacional como estrategia para vincular la facultad de administración con las Pymes y las instituciones gubernamentales. (Bedón, 2004), pone de manifiesto la necesidad de vincular a la universidad con el sector privado y público, con la finalidad de fortalecer la formación académica.

En las conclusiones de su tesis de maestría (Bedón, 2004), manifiesta la carencia formativa del estudiante Villarrealino, relacionada con la realidad empresarial; por este sentido propone la formación de un centro dedicado a la consultoría empresarial, con la finalidad de empezar el vínculo entre la universidad y los sectores productivos, dentro de un proceso de actividad sinérgica.

Tanto el análisis como el resultado de la tesis de (Bedón, 2004), son una demostración de la falta de vinculación de la universidad con el sector empresarial y si la comunidad universitaria no tiene como aliados a los sectores productivos, entonces le será imposible conocer el rendimiento de sus estudiantes; tampoco el entorno para hacer investigación.

Para generar conocimiento científico, la comunidad universitaria necesita observar y levantar información de la realidad con la interactúa, en este caso de las

empresas; sin embargo, las universidades durante decenios estuvieron trabajando geocéntricamente, indiferentes del entorno.

Con la ley 30220, (Congreso de la República del Perú, 2014) el paradigma universitario cambia, esta norma establece:

a.- Artículo 51. Coordinación con las entidades públicas y privadas

Las universidades coordinan permanentemente con los sectores público y privado, para la atención de la investigación que contribuya a resolver los problemas del país.

Establecen alianzas estratégicas para una mejor investigación básica y aplicada. Los proyectos de investigación y desarrollo financiados por las universidades, son evaluados y seleccionados por las mismas. (Congreso de la República del Perú, 2014, pág. 26)

Basados en el artículo 51 de la ley antes mencionado, determina el requerimiento de la conformación de un Consejo Consultivo, donde estén presentes los grupos de interés, en el caso de las facultades de administración, deberían estar los gremios empresariales y las instituciones públicas, con la finalidad de integrar los

intereses es decir el de las instituciones privadas y públicas por obtener soluciones a sus problemas y por otro lado, el de las universidades, como es investigar, generar conocimiento científico y soluciones a los problemas sociales.

Pero si bien el artículo 51° de la ley 30220 (Congreso de la República del Perú, 2014), genera grandes expectativas, en términos puntuales las universidades no han actuado con la misma rapidez, salvo algunas excepciones, y esto se ha percibido durante esta crisis generada por la pandemia del Covid-19.

A.- La Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, (Unamad), elabora ivermectina para consumo humano, y lo ha hecho sobre la base de la coordinación y a solicitud del médico Luis Hidalgo, gobernador regional de Madre de Dios, quien estableció como estrategia para combatir el Covid-19, distribuir dicha sustancia. Al respecto la farmacéutica “Hidalgo Okimura, enfatizó que la distribución de este medicamento no evita el contagio del virus, pero sí ayuda a disminuir la carga viral”, (Diario Expreso, 2021).

B.- Como la vacunación es producirá en un horizonte de mediano plazo, en Perú, es decir si se vacunaran 120 mil personas al día el tiempo estimado es de 600 días, casi dos años; mientras esto sucede se requieren plantas de oxígeno, en este sentido la Pontificia Universidad

Católica del Perú, desarrolló un modelo de planta medicinal y hasta el momento -05 de febrero- se han instalado 20. (García, 2021)

Además de los dos ejemplos mencionados en los párrafos anteriores, la mayoría de universidades no han aportado nada ante uno de los mayores problemas del país y del mundo.

b.- Artículo 52. Incubadora de empresas

La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes.

Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente. (Congreso de la República del Perú, 2014, pág. 26)

En la actualidad son muy pocas incubadoras empresariales, que estén realizando una verdadera labor de insertar al tejido empresarial a sus estudiantes y de esta manera consolidar ideas y acompañarlos

hasta su consolidación. La mayoría de las incubadoras solo están para participar de los concursos de fondos no revolventes del Estado o privados y por otro lado están entusiasmados en exceso con la informatización, y no perciben el aporte a la innovación tecnológica el desarrollo empresarial.

Artículo 53°. Derechos de autor y las patentes

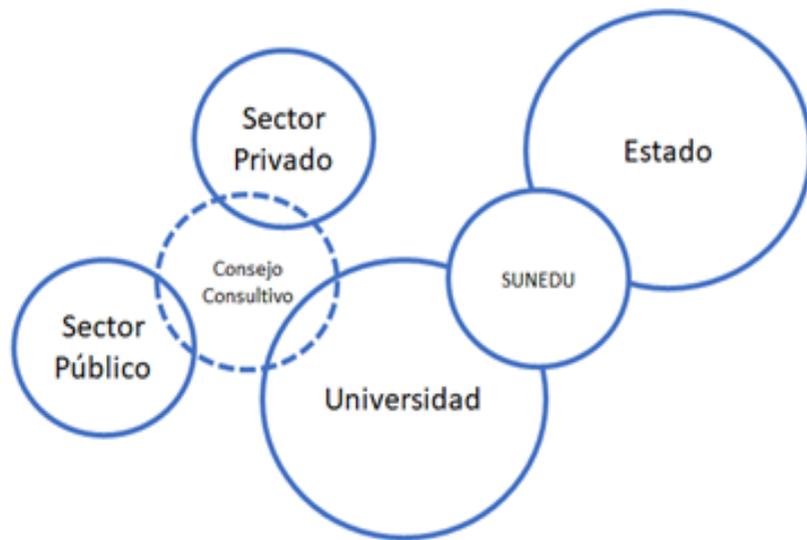
Las publicaciones que hayan sido producto de investigaciones financiadas por la universidad reconocen la autoría de las mismas a sus realizadores. En cuanto al contenido patrimonial, la universidad suscribe un convenio con el autor para el reparto de las utilidades en función de los aportes entregados. En los demás aspectos vinculados a esta materia, se aplica la legislación vigente sobre derechos de autor.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) patenta las invenciones presentadas por las universidades con el señalamiento de los autores, en concordancia con las normas que rigen la propiedad industrial. (Congreso de la República del Perú, 2014, pág. 26)

Con el artículo 53° de la ley 30220 (Congreso de la República del Perú, 2014), existe el interés de motivar la generación de conocimiento y en este sentido se formuló el Decreto Supremo No 032-2021-EF Establecen

monto, criterios y condiciones de la Bonificación Especial para el Docente Investigador (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). De esta manera el Estado está cumpliendo con la promoción de la investigación; pero las autoridades universitarias, al parecer no sintonizan con la responsabilidad, de la innovación y el aporte tecnológico a las pequeñas empresas.

Figura 1: El nuevo ecosistema de la universidad de acuerdo a la Ley 30220. Elaboración propia



El nuevo paradigma de la universidad peruana está relacionada a establecer las relaciones con el sector público y privado y desarrollar soluciones mediante la investigación científica, por el cual el Estado bonifica a los docentes investigadores, a partir de esta nueva realidad, se ha desarrollado un ecosistema básico, como

se aprecia la figura 1; pero como se indica es básico, a partir de este modelo la gestión universitaria puede potenciar a la universidad a niveles internacionales.

Las universidades pueden sobre la base de la ley

- Generar asociaciones productivas: Alianzas estratégicas, cadenas productivas, parques industriales, clúster, entre otras.
- Generar tejido empresarial a partir del emprendimiento de empresas formadas y dirigidas por estudiantes, la universidad puede vincularlas con las empresas con las cuales está generando asociatividad, en incluso con los gobiernos locales, en lo referido a las compras estatales a las micro empresas.
- Empresas productivas y de servicios, la universidad puede crear empresas de producción y servicios de manera particular o asociada, incluso puede asumir la gerencia general de empresas asociativas; porque no la ha hecho, porque al parecer está interesada al trabajo geocéntrico, de la universidad para adentro.

Figura 2: El ecosistema de la incubadora empresarial.
Elaboración propia



Como se puede percibir en el ecosistema básico de las incubadoras empresariales, las universidades tienen todas las condiciones para convertir a ideas emprendedoras a grandes empresas; sin embargo, como moda todos quieren participar en concursos de crédito no revolvente y de incorporación de informática, dejando de lado sector de la tercera división donde más se necesita el apoyo; porque la base industrial en el sector manufacturero tiene mano de obra intensiva.

Es decir, las condiciones están dadas para quienes sean más competitivos y, por otro lado, lo importante es el constante seguimiento de la SUNEDU, para elevar los requerimientos de calidad; porque cada tiempo requiere de nuevas competencias. Hasta el momento se

han denegado 51 licencias a universidades, entre ellas a tres universidades públicas. Lo cual es una alerta para mejorar constantemente, teniendo en consideración el círculo de la calidad propuesto por la propia ley 30220.

Figura 3: Círculo de la calidad desde la ley 30220.
Elaboración propia



El círculo propuesto tienen 4 elementos de los cuales ninguno se realiza totalmente dentro de la universidad, por este motivo se pasa a desarrollarlos.

a.- Las prácticas profesionales se realizan fuera de la universidad en centros laborales, en donde el alumno debe aplicar las competencias adquiridas y significa también:

- Una reflexión sobre las necesidades cognitivas y emocionales emergentes en las empresas.
- Evaluar el conocimiento proporcionado y presentar propuestas para mejorar.

b.- Incubadoras empresariales, tiene como objetivo construir el tejido empresarial, y de esta manera conectar activamente a la micro, pequeña, mediana empresa y la gran empresa, con ello la universidad obtiene:

- Mayor cantidad de empresas para colocar practicantes en el sector privado.
- Conseguir empresas para realizar investigación científica.
- Formar empresarios.
- Crear empresas.
- Realizar proyectos de industrialización a gran escala.

c.- La tutoría se realiza en la universidad y las empresas, con visitas para conocer el desenvolvimiento de los estudiantes, con esto la universidad obtiene información, sobre el nivel de habilidades blandas y la aplicación teórica.

d.- Investigación si se tiene la relación con las empresas entonces se puede generar un trabajo muy detallado en diversos centros con información veraz, hoy en día las tesis se realizan básicamente en los centros de trabajo de los tesistas y las investigaciones no tienen la oportunidad de realizarse en un amplio espectro, por la falta de autorización.

1.1 Conclusiones del cambio paradigmático

En 1919 estudiantes universitarios promovieron el cambio desde el interior de la universidad peruana, con la intención de ser comprometida con los intereses sociales del país; sin embargo, después de casi cien años esa aspiración de una universidad autónoma, la convirtió en un espacio casi exclusivamente en centro de formación de profesionales, con formación ideológica política, pero sin proporcionar aporte tecnológico real para el desarrollo económico del país.

Para el 2014, el mundo ya había experimentado fuertes cambios y la ola de rechazo a la tecnología entre los 80 y los 90 de siglo pasado, por parte grupos políticos en la universidad había desaparecido; porque la informática es un instrumento y por lo tanto rehusarse a utilizarla es imposible, en este escenario y teniendo en cuenta el incremento de la oferta universitaria particular de baja calidad denomina en el ambiente comercial “low cost”, había invadido el mercado y las instituciones

reguladoras habían perdido la capacidad de asegurar la calidad educativa, ante estas circunstancias se promulga la ley universitaria 30220.

Al ser el cambio, de la universidad peruana, producto de una adecuación a una ley la transformación va a depender directamente del grado de interiorización de los nuevos lineamientos y la actitud emprendedora de algunos miembros de la comunidad universitaria, quienes perciban oportunidades en los paradigmas, como se a tratar a lo largo del libro, en el cual se darán a conocer la teoría de la innovación y la gestión del cambio, con descripciones de como la universidad se va adaptando al cambio.



CAPITULO II

La Innovación

Sobre la innovación existen muchos conceptos todos ellos válidos desde la perspectiva de la observación, aquí algunos de los recogidos por (Jordán, 2011).

Tabla 1: *Conceptos sobre innovación*

Damanpour (1996)	La innovación supone la adopción de una idea que es nueva para la organización que la adopta.
Ordaz, Alcazar y Romero (2000)	Innovar es crear o adquirir una idea o conocimiento e introducirla en la organización, pudiendo materializarse en un nuevo producto, o bien en un proceso o método.
Donofrio (2004)	La innovación es un proceso por el cual una nación crea y transforma nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales; dirigiendo hacia la creación de valor para las partes implicadas (stakeholders) y a estándares de vida más altos.
Dalle (2006)	Innovación es el desarrollo creativo, proveniente de un estímulo externo (en este caso tecnología), que dirige hacia productos/servicios comercializables.

Fuente: (Jordán, 2011 , pág. 49)

De los conceptos antes mencionado se recogen tres elementos que están presentes de manera denotativa o connotativa, estos son:

- Idea
- Organización y proceso
- Productos y servicios

Antes de avanzar en el desarrollo de un concepto de innovación, es importante esclarecer, la diferencia entre la percepción de la innovación por parte de los consumidores y la generada desde las organizaciones. Para el consumidor y/o usuario la innovación está relacionada a su motivación y acceso del producto, mientras para la organización el vínculo con la innovación es su crecimiento, expansión y su posición en el mercado.

Sin embargo, no puede haber desarrollo empresarial, sino no se conoce previamente cuales son las motivaciones y las aspiraciones respecto al producto o servicio, que desean obtener los potenciales clientes, de otra manera la empresa fracasaría.

2.1 La innovación desde la visión del consumidor

Los emprendimientos innovadores de éxito, surgen de la disconformidad del emprendedor en su calidad de usuario o consumidor, por lo cual decide poner en marcha un cambio el cual en la medida que sea representativo para los demandantes se convertirá en un éxito total, a continuación, algunos casos:

Ferruccio Lamborghini, (28/05/1916 – 20/02/1993), era un fabricante de tractores y herramientas agrícolas, quien gustaba de autos deportivos de la marca Ferrari, en un momento al notar una falla se quejó; sin embargo, la empresa Ferrari y su propio dueño tuvieron una respuesta con mala conducta, lo condujo a Ferruccio a emprender un nuevo negocio, una fábrica de autos deportivos, la historia es bastante conocida; sin embargo, lo más importante de la trama, es el tema de la innovación.

Respecto a los consumidores líderes siempre tienen una visión más profunda del producto y pueden contribuir significativamente a innovar y mejorar la calidad en este sentido empresas como Adidas, Nike entre otras, no solamente se relacionan con los deportistas, por la publicidad, sino porque es a partir de sus requerimientos, es como se inician las investigaciones y se concretan en innovaciones.

A partir de reconocer el aporte de los consumidores se generaron los departamentos de atención al cliente, post venta y otras actividades para canalizar los problemas, inquietudes y deseos de los clientes en nuevos aportes para el producto. Sin embargo, las empresas deben de tener en consideración el perfil de cliente de quien emana la comunicación; porque no todos los clientes aportan; también hay quienes por su conducta se quejan de todo y sin el menor sentido.

Frederick Smith, (1944), proveniente de una familia de empresarios de comida, sabía perfectamente la importancia de la logística, luego su graduación en la universidad de Yale, se alistó en la marina y sirvió como líder de pelotón, durante su servicio pudo observar de cerca el proceso logístico y de abastecimiento de la marina norteamericana, la cual es una de las más efectivas del mundo.

Al terminar su servicio y teniendo en cuenta su tesis donde trata el tema de la distribución decide fundar la empresa Federal Express y decide aplicar los principios de la logística de guerra a la actividad de Courier, el éxito fue total, aun cuando al inicio tuvo algunos tropiezos.

Hoy en día se menciona mucho el término Benchmarking, el cual se puede traducir como marketing comparativo, el cual permite incorporar un proceso exitoso en otro; porque lo importante no es la actividad, sino la forma de hacer las tareas.

Familia Añaños es hoy dueña de la empresa peruana más importante de gaseosas y una de mayor crecimiento en el mundo, su estrategia innovadora, fue la de dirigirse al consumidor latente, es decir a quien deseaba beber una gaseosa; pero por el precio no lo podía hacer, para ganar mercado hizo lo mismo que Henry Ford, liderazgo de costos, es decir no era un producto de baja calidad; sino un producto cuyo proceso de producción fuera

bastante económico.

El hacer liderazgo de costo, no es lo mismo que reducir costos, para hacer la innovación se dirige a la producción y los insumos, un ejemplo de esta estrategia es:

Ford Soybean, el auto hecho de soja. Fue patentado en 1942

Este original vehículo, cuya patente fue presentada en enero de 1942, fue el resultado de varios experimentos que Henry Ford había desarrollado sobre carrocerías alternativas al acero, logradas a partir del plástico de derivado vegetal.

...Los paneles del Ford Soybean estaban compuestos por soja, paja de trigo y hasta cáñamo, una planta perteneciente a la familia del Cannabis Sativa, muy útil a nivel industrial y nutricional, ya que a partir de ella se puede producir aceites, fibras y celulosas.

La implementación de este tipo de carrocería permitió que el Ford Soybean fuera uno de los autos más livianos. Según datos de Ford, el vehículo completo pesaba 907 kilos, la mitad de lo que pesaba cualquier otro vehículo.

(Oliveira, 2020)

Conclusiones sobre: la innovación desde la visión del consumidor

1.- La innovación debe estar dirigida a ampliar la satisfacción y clientes: y al incremento de la participación en el mercado, una empresa tiene como el centro de sus actividades al cliente y la relación tangible e intangible.

En cuanto a lo tangible es el producto y/o el soporte estructural y visible del servicio, como son los espacios físicos.

Respecto a lo intangible a las sensaciones experimentadas por los clientes desde el momento de la decisión de compra, hasta el uso y disfrute del bien o servicio.

2.- Para desarrollar actividades de innovación debe conocerse íntegramente el target o perfil del consumidor y a partir de sus expresiones, deseos y necesidades, correlacionadas con la filosofía de la empresa y/u organización.

Reflexiones sobre: la innovación desde la visión del estudiante universitario

Como se ha manifestado en el capítulo I, se realizará

una correlación entre la teoría del curso y el momento del cambio de la universidad peruana; sin embargo, el servicio de educación superior universitaria, es muy amplio, por lo cual, en este aspecto, específicamente se tratará sobre las universidades públicas.

Las universidades, jamás antes de la ley 30220, les prestaron atención a los estudiantes en su calidad de clientes. La universidad pública se desentendió completamente del concepto de mejorar la calidad de sus servicios a partir de las necesidades emergentes del mercado laboral, y se centró en lo que podían brindar, básicamente un saber enciclopédico, es decir a partir de los libros y las experiencias de fuera del país.

Encontrar una universidad -ya no sólo pública- cuyos aportes en conocimiento básico, los hayan elevado al nivel de una escuela o corriente de conocimiento en una especialidad es casi imposible en Perú y esto es una crítica constructiva a todo el sistema universitario, que no se preocupó en generar conocimiento básico o aplicado.

Pues con la nueva ley universitaria y si se aplica correctamente los gestores universitarios se puede contar con una información valioso para mejorar la calidad del aprendizaje y el producto final como son los profesionales y más aún hacerles el seguimiento para volcar todo esto

en un reciclaje del conocimiento.

Primera propuesta: Diagnóstico situacional, en todo proceso producto lo primero es conocer la calidad de la materia prima para empezar la producción, en las universidades en cambio, no analizan lo que tienen, ni siquiera lo valoran, entonces ello genera una falta de actividades para potenciar el recurso humano

Figura 4: Los tres elementos básicos para conocer el potencial de los estudiantes

- **Componente emprendedor:**
Cuántos estudiantes provienen de familias emprendedoras y que nivel a participado en los emprendimientos.
- **Componente formativo:**
Cual es el ambiente familiar en cuanto a valores y formación académica. Porque esto tiene un impacto en su rendimiento
- **Tipo de aprendizaje:**
Cómo aprenden los alumnos, que tipo de inteligencia tienen y cual es su nivel intelectual

a.- Medir el componente emprendedor permite conocer si saben tomar decisiones para superar su estado de confort, los emprendedores, son persona cuyo mayor ingrediente es no permanecer en su zona de confort durante mucho tiempo y están dispuesta a asumir el reto de cambiar y modificar algo enteramente importante en un proceso de cambio.

Por otro lado, una incubadora empresarial, (IE) debe partir del reconocimiento de la formación empresarial familiar, esto es fundamental. Si se realiza una estadística y el resultado, por ejemplo, arroja, un 5% de estudiantes provenientes de familias emprendedoras, entonces la universidad tiene la oportunidad de ampliar este porcentaje y potenciar el desarrollo empresarial contribuyendo al tejido empresarial.

Pero las IE, al parecer no les interesa potenciar las habilidades de estudiantes, en algunos casos fortalecidos por el quehacer de negocios durante varias generaciones, porque esto debilita la posición geocéntrica de la universidad la cual mira todo desde ella misma. Desde cualquier teoría o concepto de recursos el principio es hacer una auditoria del conocimiento y esto en relación a las competencias empresariales no se hacen.

b.- Medir el componente formativo, las familias son las verdaderas educadoras de los ciudadanos y si los estudiantes provienen de núcleos integrados donde haya respeto a la autoridad, entonces los estudiantes proyectarán ese respeto en la comunidad universitaria, lo cual no significa sometimiento; sino respeto de convivencia, porque la rebeldía es también parte del ejercicio de la libertad, solo que esta correctamente orientado.

Einstein fue un rebelde, un inconforme, pero orientado al conocimiento; este es el tipo de rebeldía necesaria para crecer en el mundo académico; no la rebeldía de dañar la infraestructura, como si esta se repondría automáticamente.

Conocer el perfil psicológico de los estudiantes es fundamental, porque esto permite conocer de ante mano una serie de conductas y valores para el proceso de integración. El control de calidad previa es la fase inicial de cualquier proceso, incluido el educativo, no realizar las mediciones respectivas es negar los procedimientos y fundamentos de la administración científica.

c.- Tipo de aprendizaje el rendimiento académico hoy no está relacionado a la memoria, como lo fue el siglo pasado, hoy está relacionada a la rapidez de asociación y respuesta, entonces si un estudiante no sabe cuál es su proceso de aprendizaje, su desarrollo será limitado; pero en cuanto lo descubra y lo implemente entonces su rendimiento será exponencial. Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida, no se realiza ningún tipo de medición y tampoco se determina el tipo de conocimiento prevalente, con la intención de saber cómo aprende más rápido un estudiante.

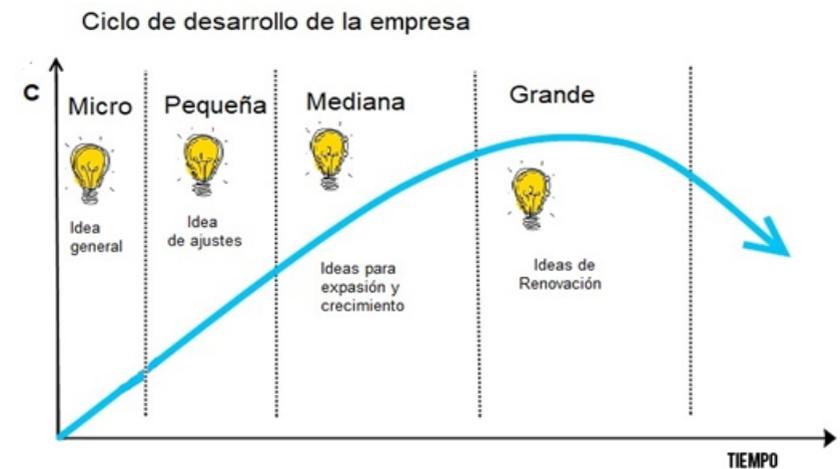
Luego de realizar el tipo de evaluación, antes mencionado, se puede implementar innovación educativa y hacer un seguimiento al proceso formativo

y la conformación del producto, en conclusión, las universidades no están aplicando ni las teorías, ni los modelos, que enseñan.

2.2 La Idea

Es la fuente y el origen del desarrollo de la innovación y debe considerar los momentos evolutivos de la organización en relación al tipo de idea, por lo tanto la idea emprendedora lleva consigo una compleja estructura, porque no consiste en un producto/servicio, también el modelo de organización y los procesos, la idea de partida es muy profunda; porque requiere de una serie de informaciones y conocimientos, los cuales no necesariamente son de dominio del emprendedor, por ello se requieren las incubadoras empresariales.

Figura 5: ciclo del desarrollo de las empresas y la generación de las ideas



La idea general es la base de la concepción y creación de la organización; es la idea primigenia, de la cual se origina la filosofía de la organización, el producto, la estructura organizacional; pero también las políticas, siendo estas fundamentales, aun cuando no estén escritas. Pero además de la idea se necesita mucha fuerza para superar esta fase.

La idea de ajuste, está vinculada a la segunda fase del desarrollo de la empresa; este proceso es parte de la respuesta de los clientes, a la propuesta de producto. No se refiere a la calidad del producto mismo, sino a todo la relación entre el cliente y la empresa a través del producto. En ese sentido se tiene el empaque, la distribución, la atención al cliente, incluso la mensajería, pues el cliente, percibe al producto como un todo.

Un ejemplo, de los problemas que se presentan en las empresas en la segunda etapa de crecimiento es el exceso de demanda, es un momento interesante; pero también puede significar la quiebra de las empresas, cuando no se toman las decisiones oportunas. Cuando una empresa experimenta un incremento de la demanda; puede optar por dos caminos básicos, el primero incrementar el precio y aprovechar el momento; el segundo fortalecer la empresa e incrementar la producción.

Sin embargo, cabe indicar que el mercado es demasiado dinámico; por lo cual siempre es importante prever una respuesta de la competencia y una reacción de los clientes; por este motivo se hicieron propuestas como caminos básicos, por lo cual se deduce existen otras posibilidades. Independientemente de la cantidad de alternativas; es el momento de las ideas de ajuste, es decir ajustar la empresa a la realidad.

Ideas de expansión y crecimiento, es el momento donde se aceptan ideas orientadas a consolidarse ante a nivel de producto, como de organización; son conceptos que pueden remover algunas ideas iniciales; pero son necesarias para continuar la trayectoria ascendente de la organización, la diversificación, la expansión hacia nuevos mercados, parecen decisiones muy fáciles de tomar en el escenario académico; sin embargo, en la realidad empresarial la situación es complicada, porque se requiere de personal y esto causa generalmente desconfianza y resistencia entre los colaboradores. La expansión genera oportunidades, no obstante algunos al no verlas generan resistencia al cambio.

Ideas de renovación; son cambio de perspectiva, es casi como volver al principio con una sola diferencia la organización existe y puede ser una facilitadora del cambio o una cuestionadora del mismo, por este motivo la organización empresarial puede pasar a un nivel internacional o puede sufrir en el intento y perecer, es

un momento drástico, por eso muchas empresas han terminado siendo vendidas.

2.2.1 El calificador de la ideas y la habilidad para poder implementarlas

Figura 6: Matriz de las ideas; fuente (creatividadeinnovacion, 2015)



La realidad corporativa es que todo el personal tiene ideas; sin embargo, pocos son quienes tienen las habilidades de poder generar el entusiasmo de los jefes y permitir su implementación. Otro de los problemas es la confusión entre idea y aplicación del saber. El primero es fruto de la reflexión de la realidad y aún cuando la propuesta básica provenga de un libro, ha sido evaluada en sus condiciones y sus posibilidades; pero sobre todo en el rendimiento económico.

La aplicación del saber, es simplemente el deseo de muchos profesionales de poner en práctica lo aprendido en aulas, sin importar si la empresa lo requiere, lo necesita y si tienen las condiciones; la justificación -para aplicar saberes- es el hecho de que otras empresas lo están haciendo y les está yendo muy bien; está tipo de justificación es la peor, porque las decisiones no se deben tomarse por imitación o modernismo; sino porque son necesarias para asegurar el crecimiento y el desarrollo, un saber es importante; pero lo primero es analizar el rendimiento financiero de su aplicación.

A continuación se desarrolla conceptualmente la matriz de la ideas, figura 6:

Las ideas azules, son las propuestas dentro de la visión empresarial de bajo costo y riesgo, además, han estado siendo esperadas por gran parte de quienes toman decisiones, es la mejor forma como un joven profesional, se puede hacerse notar, haciendo, proponiendo aquello, sencillo; pero de impacto desde la perspectiva de los directivos.

Colocarse frente a una máquina y producir mejor y/o más rápido genera liderazgo y aprobación, tal vez para quien la ejecuta no le resulte complicado; pero lo más importante a nivel de la organización es la aceptación y para el profesional ganarse la confianza.

Las primeras ideas deben ser ejecutadas por uno mismo; porque nadie en una empresa va a poner a disposición a personal para llevar a cabo un idea; eso es solo posible cuando se ha logrado la confianza y el respeto de los jefes.

Las ideas rojas, como se indica son innovadoras, es decir no han sido contempladas por los directivos, el mayor problema es la falta de referencias sobre la posibilidad de aplicar estas ideas, quien desean proponer ideas rojas debe pensar primero en ganarse un espacio proponiendo ideas azules y logrando tener éxito con ellas, luego de haberse ganado la confianza la empresa podrá decidir apoyar ideas rojas, pero para este momento entre lo puntos más importante es tener ya liderazgo, porque las ideas rojas se ejecutan con equipos comprometidos.

Las ideas amarillas son de prospección es como se proyecta ser en el futuro, como se hará, y como se venderá, todo esto resulta estimulante; pero no práctico, porque como se llevarán a cabo en el futuro es un aliento para continuar, estas ideas son para ciertas ocasiones y momentos reflexivos; sin embargo si bien este tipo de ideas pueden concretarse en futuro, lo cierto es que deben estar ajustadas a la realidad, porque es una proyección. Un joven profesional debe ser prudente y realista al proponer ideas amarillas.

Conclusiones sobre: la idea

La idea al principio deber ser de aplicación propia, no se debe plantear una idea para ser ejecutada por otras personas; pues ningún empresario, sobre todo de la micro y pequeña empresa lo tomará en cuenta, si alguien propone algo para ser aplicado por otros, fracasará, pues no le darán la oportunidad de probar su idea.

Las ideas pueden partir de una lectura; pero deben ser planteadas desde las condiciones de la realidad de la empresa y presentar minuciosamente su factibilidad, para los jóvenes profesionales es mejor empezar a ganarse una reputación de tener buenas ideas y de ejecutarlas antes de hacer propuestas de índole trasversal.

Reflexiones sobre: la idea y su implementación en la universidad

La universidad peruana tiene diversos tipos de gestión, las privadas fundadas como empresas tienen un procedimiento como cualquier otra empresa, donde el accionista mayoritario o el presidente del directorio, tienen todo el tiempo para visionar y plantear ajustes para la organización, en este tipo de universidades los docentes y los administrativos son empleados, quienes tienen dos posibilidades dedicarse a la ejecución de las ideas de plana jerárquica o ganarse progresivamente el respeto, gestionado pequeñas iniciativas, hasta encontrar

un espacio para construir una oportunidad.

Al respecto de la aplicación de la Ley 30220 esta se ejecuta usándola como base para aprovechar la oportunidad, es así como las universidades privadas como empresas se han licenciado con rapidez, mientras otras han perdido la licencia, no por la falta de recursos, sino por la idiosincrasia de sus directivos; quienes al parecer desean hacer las cosas a su manera, y como no acatan la norma, ahora se encuentran sin licencia.

Por otro lado, están las universidades con gestión de asociaciones sin fines de lucro, en estas universidades las autoridades toman decisiones como dueños; dejándose llevar por sus mezquindades en algunos casos y sus deseos de mantenerse en el poder, es así como han sabido evadir las leyes cuando no le conviene al grupo de poder.

Finalmente están las universidades públicas, quienes tienen un comportamiento reactivo esto se debe según sus dirigentes al modelo de organización, es decir son dependientes del tesoro público y sobre este supuesto se han mantenido rezagados. Sin embargo, la realidad es como interpretas la norma y como la adaptas para el interés público, en este caso a la comunidad. La ley universitaria indica que los docentes deben dedicarse a la enseñanza y la investigación; pero en muchas universidades públicas, todavía los cargos administrativos están siendo ocupados por docentes; el

argumento: no existe presupuesto.

Por otro lado, donde se ha notado la falta de iniciativa emprendedora en las universidades públicas ha sido el Centro de Incubadoras Empresariales, pues lograron que dicha unidad este a cargo de un docente; lo cual resulta contradictorio, pues esta unidad de práctica empresarial y no de investigación, las universidades privadas en cambio han visto la oportunidad y han contratado a gerentes para hacerse cargo y aprovecharla al máximo, incluso la Universidad Mayor de San Marcos, le ha dado rango de vicerrectorado y ha establecido un perfil de docente con práctica empresarial.

Es decir, la unidad que más puede generar relaciones empresariales, gestar el tejido empresarial y motivar la innovación tecnológica, está en la gran mayoría de universidades en manos de docentes, con poca o ninguna experiencia empresarial, lo cual al parecer es la idea de muchas universidades frente a las posibilidades del cambio; “cumplir con la ley, pero realizando el menor cambio posible”, lo cual es diferente en la empresa privada donde la idea es “tomar a la ley como una oportunidad e incrementar los ingresos exponencialmente”.

Las ideas son la expresión de la filosofía del ser humano. Como ejemplo:

Un empresario del sector textil, reúne a todos los tejedores de su empresa, unas 15 personas y le dice estoy preocupado, porque estamos produciendo muy lentamente, necesitamos algunas ideas para levantar la producción entonces,

Uno de ellos se levanta y dice hagamos prendas de un solo color de esta manera avanzaremos más rápido y tendremos más prendas.

Otro pide la palabra y dice; jefe nuestras clientes son las mujeres y ellas son motivadas por los colores, si en lugar de hacer 10 modelos hacemos sólo 5; pero de diferentes colores; así avanzaremos más rápido, porque nos acostumbraremos a fabricar menos modelos.

No es necesario decir, quien en poco tiempo se convirtió en jefe de producción; porque como se manifestó al principio de este ejemplo, las ideas son expresiones de como la persona contempla el mundo, desde sus principios, una persona con bajos sentido emprendedor, tendrá ideas para mantener el statu quo, y las defenderá con la solidez y la insistencia, de una posesión, pues la idea es eso una propiedad de quién la formula.

2.3 La organización y los procesos

El segundo elemento de la innovación, es la organización y los procesos, cabe recordar que la estructura obedece a la idea original; pero cuando se consolida la organización, puede funcionar como un catalizador, es decir acelerar las ideas y construirlas; pero también funciona como freno, es decir reduce la materialización de las ideas.

Si bien los procesos son la activación de la organización, el incluirlas por separado se debe a la forma de dar a conocer la importancia de una organización inerte y activa, cuando los procesos están en marcha se puede percibir si la organización funciona realmente, por este motivo se indicado de manera separada, pues se pueden mejorar los procesos, sin modificar las organizaciones.

Figura 7: Como actúan las organizaciones frente a las nuevas ideas

Acelerar	Frenar
Buena idea	Buena idea
Mala idea	Mala idea

Como se aprecia en la figura 7 una organización puede desaparecer si acelera una mala idea y se frena una buena idea, aquí la figura del liderazgo es importante no solamente porque promueve el cambio; sino porque avalúa y pronostica resultados, por este motivo toda idea finalmente se concreta con un análisis financiero; sin embargo este es punto de debilidad en las micro y pequeñas empresas, quienes no tienen un contador de costos y/o un evaluador financiero, entonces muchas ideas sólo se valen del olfato del empresario.

Otra es la realidad de las instituciones públicas, en estas no se toman decisiones para ganar las preferencias de los clientes, fidelizarlos y conseguir un incremento del patrimonio; por lo cual las organizaciones públicas, al no depender de sus decisiones de las preferencias de la demanda; su crecimiento patrimonial está determinado por las partidas proporcionado por el Estado y su desarrollo, por la inspiración de algunos dirigentes, quienes decidan superar la inercia.

2.3.1 La innovación en la organización

La innovación en las propias organizaciones depende mucho de la estrategia institucional de cuanto y de que tipo de tecnología se decida incorporar. Una idea para ser percibida y admitida en una organización debe encontrarse dentro de la visión de la organización; sin embargo, para ser puesta en práctica debe ser acogida

favorablemente por los dirigentes y al ponerse en marcha debe superar todo tipo de obstáculo; pues siempre habrá personas, incluso compañeros de trabajo deseoso del fracaso del proyecto, por dos motivos celos profesionales y/o porque consideran peligroso para su estabilidad laboral.

Cuando se menciona tecnología, en la actualidad se relaciona con la informática; y ello es una limitación para la formulación de las ideas; porque la informática es una tecnología transversal no significa sea la única, la gran mayoría de ciudadano en latinoamérica, consideran la robótica, como algo novedoso; pero no es cierto, ella ya ha tenido presencia desde mediados del siglo pasado, se puede advertir en el siguiente artículo:

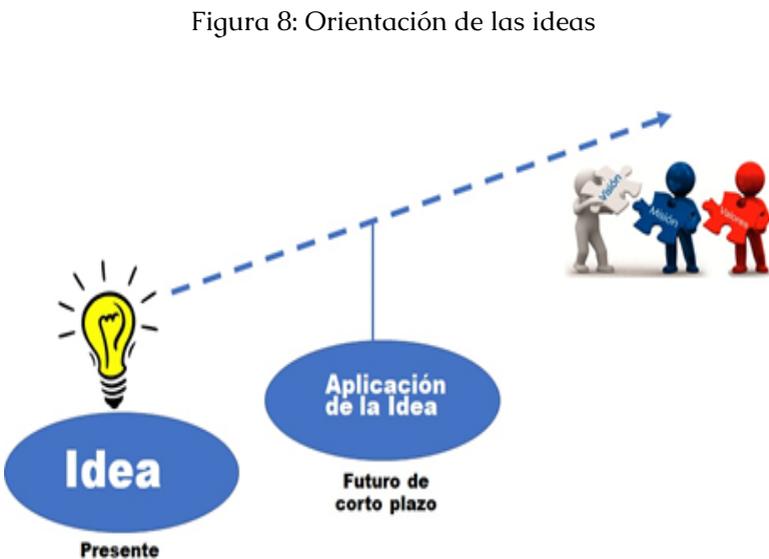
Pasado y Presente del Papel de los Robots Industriales en El sector del Automovil

Los primeros robots fueron construidos ya en los años 50 del siglo XX y una década después aparecieron en las fábricas de General Motors y Ford. Por aquellos entonces eran más una curiosidad técnica que equipo de trabajo “completo”. La instalación en masa de los robots de producción tuvo lugar en el periodo comprendido entre los años 70 y 80 cuando primero otras empresas americanas, además de las mencionadas, empezaron su instalación, e inmediatamente fueron los productores europeos de automóviles que imitaron este camino.

(knaufautomotive, 2020)

La tecnología juega un papel muy importante para las organizaciones; pero de ninguna manera las transforma y esto es una equivocación constante. La tecnología es una herramienta, la cual acelera y magnifica las actividades; asimismo si ha sido seleccionado correctamente incrementa los aciertos.

Las idea para la innovación debe tener el siguiente marco, plantearse hacia la misma dirección de la filosofía de la organización, (visión, misión, valores) y debe conducir a la organización a un nivel superior dentro del horizonte estratégico.



Desde hace algún tiempo en América Latina se promueve las ideas disruptivas, la innovación disruptiva y hasta la tecnología disruptiva; lo cual en términos muy concretos es la adecuación a los cambios tecnológicos y a las nuevas corrientes de opinión ocurrida en la demanda.

Una idea innovadora no cambia la estrategia, ni la filosofía de la organización solo se plantea sobre este marco; pero que sucede cuando el entorno ha cambiado fuertemente, entonces las empresas deben modificar desde la forma de producir, hasta la forma como se comunican con el cliente.

Figura 9: Idea disruptiva, renovación de alto grado en la organización



Ejemplo:

Una empresa de calzados fabrica para jóvenes, en los años 80 del siglo pasado, al llegar al año 2010, continua con una buena demanda -desde la perspectiva interna-; porque sus clientes continúan siendo casi los mismos, pues fabrica zapatos clásicos. Dentro de la empresa casi todo sigue como el siglo pasado y el gerente se siente orgulloso de tener una empresa con 30 años en el mercado.

Al interior de la empresa nadie quiere cambiar, porque están en su zona de confort y están obteniendo recursos económicos, que satisfacen sus necesidades y tienen incluso para el ahorro. Sin embargo, ante la enfermedad del dueño, la hija asume el liderazgo y quiere dirigirse a los jóvenes del presente siglo, ella llega con ideas para renovar todo; pero sin dejar de dirigirse a los jóvenes, la propuesta de la joven se puede calificar como una idea disruptiva. Al respecto del concepto de disruptivo:

“Solemos asociar el pensamiento disruptivo al empoderamiento de la imaginación, incluso a la innovación. Una disrupción es aquello que produce una ruptura o interrupción brusca. Por supuesto en este caso hablamos de un sentido simbólico”. (novagob, 2017), Sobre la base del concepto, cuando en una empresa se aplica una modificación profunda, en relación a la inercia de la empresa, entonces se está frente a una

innovación disruptiva, en cambio si el directorio decide cambiar de giro completamente y dejar de emplear al personal y toda la estructura, no es una idea disruptiva, es una nueva empresa.

Conclusiones sobre: la organización

La organización corresponde a la idea emprendedora y responde a la estrategia corporativa, por lo tanto, la organización necesita una renovación, adecuación y perfeccionamiento cada cierto tiempo, las ideas permiten estos tres niveles de innovación, a continuación se pasa a explicar:

Renovar: es decir restablecer la correlación con los intereses de la demanda, modificando la organización y los diversos procesos desde la selección de material, hasta la forma de ser entregados, las ideas innovadoras se producen por propia voluntad de sus dirigentes.

Adecuación: es cuando por presión externa, la organización y sus procesos deben modificarse, por ejemplo, cuando hay un cambio de las normas sanitarias, cuando la demanda ha bajado drásticamente u otro factor externo motiva modificaciones.

Perfeccionamiento: es una iniciativa interna para mejorar sin necesidad de ninguna presión externa, es cuando las empresas quieren mejorar todo, para

obtener mejores resultados; los cuales ni siquiera podrán ser percibidos por los demandantes, porque no necesariamente se produce cambios notorios en el producto o servicio.

Por otro lado, las organizaciones sirven de escenario para impulsar y acelerar las ideas; pero en algunos casos se convierten en freno; y esto acontece cuando parte del personal no concibe la idea como una oportunidad para su desarrollo; ni siquiera para mantener el statu quo; por este motivo lo emprendedores deben comunicar sus ideas correctamente.

Reflexiones sobre: la organización y los procesos en la universidad

Las universidades están regidas por ley; porque obtienen una licencia para emitir títulos a nombre de la nación, esta no es la realidad en todo el mundo, hay países donde el control del Estado es diferente; porque las universidades emiten los títulos a nombre de la propia institución entonces, su permanencia o desaparición del mercado se debe exclusivamente a sus habilidades para gerenciarse y obtener estudiantes.

El fenómeno de las universidades “low cost” o denominadas también universidades de garaje debido al bajo precio y baja calidad de servicio, en América Latina y muy especialmente en Perú tuvo en realidad

una fuerte demanda; sin embargo, el Estado en su derecho de asegurar la calidad determino el cambio de las normas, para no involucrase en el desprestigio, pues independientemente de la universidad donde estudiara un alumno, su diploma de título o grado académico es emitido a nombre de la nación.

Teniendo en consideración los niveles de innovación de la organización realizado en párrafos anteriores la universidad peruana debe adecuarse. Es decir, en la actualidad todas las universidades están en proceso de adecuación, para alcanzar estándares mínimos de calidad (EMC), esto es importante indicar, esto significa algo así como haber obtenido la mayor nota en un examen cuya calificación es la mínima, es decir 11 o 5.5.

Pero la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), va estar vigilante es decir continuará vigilando la calidad de la educación y si bien todas las universidades como organización debieron empezar el camino de la adecuación, cada universidad percibió la adecuación con una estrategia diferente, la cual se clasifica de la siguiente manera:

La adecuación formal: Es decir lo hicieron desde el punto de vista documentario, se preocuparon en tener todos los documentos en regla, incluso aceleraron la graduación de sus docentes a grados superiores y de esta manera cumplir con la cantidad de maestros y

doctorados requeridos; otras contrataron temporalmente a especialistas e investigadores, con la finalidad de presentar todo en orden.

La adecuación impresionista: Se dedicaron a levantar edificios modernos, llenaron sus edificios de máquinas y equipos de última generación, es decir presentaron su infraestructura impresionante y cumplieron con los documentos; sin considerar el espíritu de la ley.

La adecuación prospectiva: son las universidades con una visión empresarial, las cuales, inmediatamente asumieron las normas para lograr el máximo beneficio económico, es así que mientras en una universidad públicas pueden durar varios años, debido a diversos motivos, entre ellos las huelgas y otros. Estas universidades vieron la oportunidad de graduar a sus estudiantes en el mismo momento de ser egresados. Es así como la tesis de bachillerato lo hacían al terminar el octavo ciclo y al terminar el décimo había una ceremonia de graduación.

La decisión de una rápida graduación motivó a muchos estudiantes a estudiar en un centro donde les ofrecían esta oportunidad, porque en algunos casos requerían el título para lograr el empleo, en fin, una adecuación prospectiva, los condujo a crear un valor diferencial con otros centros formativos y ganar ingresos.

La adecuación maquillada: en Perú existe el término criollada el cual define a una persona quien no le interesa cumplir las normas y utiliza sus recursos para evadir la ley en total falta de respeto y consideración a los miembros de la comunidad, es así como algunas universidades levantaron falsos edificios, presentaron documentación a su manera, cumpliendo la ley a su manera, al final muchas de ellas terminaron con la licencia denegada; pues desde la opinión de algunos expertos estas eran fábricas de profesionales, quienes sin tener aulas suficientes, todos los años han tenido una gran cantidad de graduados; quienes deben su triunfo y éxito no a la formación recibida, sino a la experiencia previa, en la mayoría de los casos.

La adecuación reactiva: dentro de esta clasificación se pueden encontrar una gran cantidad de universidades públicas, las cuales desde un primer momento manifestaron el no poder cumplir las exigencias mínimas por falta de presupuesto, y esto no es totalmente cierto, porque todos los años devuelven dinero del presupuesto, es decir no ejecutan.

Basadas en la autonomía universitaria, hacen modificaciones a su presupuesto para incrementar en los rubros de sus necesidades, pero en el fondo muchas siguen teniendo una economía centralizada, es decir todas las actividades realizadas por las facultades van a una sola cuenta y el rectorado las distribuye, esto es

incómodo para el progreso de las facultades y porque de esta manera no les permiten competir.

Muy pocas facultades de universidades públicas están a nivel de competencias con las privadas y aun estándolas, no tiene un buen manejo de su marketing, para promover el nivel de sus egresados. Las comunidades universitarias públicas están perdiendo la oportunidad de acelerar y reducir la brecha con las universidades privadas, teniendo una serie de ventajas, incluso en algunas regiones no tienen gran competencia, además de tener hipotéticamente el apoyo de los gobiernos regionales.

2.4 Productos y servicios

La innovación del producto y el servicio de estas innovaciones van desde lo enteramente cosmético, hasta lo profundo como el cambio de composición; pero todas ellas tienen como objetivo aumentar la visualización del producto, incrementar la adquisición y asegurar más clientes y mayor rotación en el consumo.

Innovación cosmética: están relacionadas al color, diseños, packing; pero también incluye los modelos; estos cambios son de muy fuerte impacto entre los compradores, porque se advierte con mucha facilidad y permite una fácil relación.

Innovación de canales de distribución: estos cambios son posibles cuando se ha detectado el movimiento de los clientes y se sabe del interés de comprar en otros lugares no acostumbrados, colocar un dispensador de pañales en las estaciones de combustible, en época de verano, puede ser importante si es una población con muchos niños o con muchos ancianos se movilizan a la playa, este fue solo un ejemplo de cómo innovar el canal de distribución, lo cual no necesariamente se puede ejecutar en el Perú.

Innovación de la comunicación: muchas veces el producto recibe una calificación por la estrategia de comunicación y no necesariamente por el producto mismo; es cuando la comunicación no tiene sinergia con el producto, en otros casos cuando la comunicación se vuelve una fantasía respecto a la verdadera calidad del producto. Un ejemplo sobre la decisión en la comunicación es: este es el producto más barato, a decir este es el producto para empezar a progresar.

La historia del auto más barato del mundo

El Tata Nano salió al mercado con un valor cercano a los US\$2.000 y se transformó en el automóvil más económico del planeta. Pero para lograr ese precio de venta, Tata Motors tuvo que sacrificar la calidad de los materiales y el equipamiento, además de las medidas de seguridad. (bbc.com, 2018)

El auto es un artículo de estatus independiente de su precio, el tener uno genera en la persona un sentimiento de libertad, de poder mejorar su presencia, porque no debe soportar una movilización apretada, entonces colocar en la mente del consumidor el auto más barato, obviamente generaba de inmediata contradicción; sin bien el fabricante desea colocar en el mercado un auto económico podía hacerlo, sin necesidad de mencionar la palabra barato.

Innovación de público objetivo: los pantalones siempre fueron un producto relacionado con los varones; incluso durante mucho tiempo se preguntaba de manera machista “quien lleva los pantalones en casa”; sin embargo, esto puede resultar hoy hasta caduco. Si bien según registros, algunas mujeres desde el siglo XIX, han usado pantalones por diversos motivos entre ellos por motivos laborales, el incremento de las ventas se produjo cuando la actriz como Marilyn Monroe, Audrey Hepburn entre otras, popularizaron los pantalones femeninos.

Innovación en la logística de transporte: El caso de la empresa Apple ha priorizado la entrega de sus productos, en un momento contrató toda una flota de aviones de transportes y ahora contrata hasta jets privados, con la finalidad de entregar a tiempo sus productos, hacer lanzamientos mundiales, en un solo día es algo real para la empresa fundada por Steve Jobs.

Jets privados y barcos de carga: así ha adaptado Apple sus operaciones logísticas para minimizar los tiempos de envío durante 2020

Apple recurre con frecuencia a fletes de aviones privados más caros para enviar sus productos fuera de Asia porque sus socios de entrega se han quedado sin capacidad en las bodegas de los aviones de pasajeros. El año pasado, Apple fletó más de 200 aviones para estos envíos, estableciendo un récord en un año para la compañía, según personas con conocimiento directo de sus operaciones logísticas. Para ponerlo en perspectiva, antes del lanzamiento del iPhone 7 en 2016, Apple fletó solo tres aviones para los dispositivos después de agotar la capacidad de los aviones de pasajeros, dijo otra persona involucrada en sus envíos. (Bernal, 2021, pág. 1)

Innovación del producto por proceso productivo: Cuando un comprador adquiere un producto no se pregunta, por lo general como se hizo; pero en algunos casos para mejorar los costos de producción debe cambiarse el proceso, esto no lo sabe el cliente; sin embargo, en algunos casos tiene un efecto favorable en la calidad y/o en el precio.

Innovación del cambio de insumos: En momentos en los cuales existe una lucha muy decidida por llegar a un público no atendido o incrementar la cuota de participación, incluso de incrementar el margen de

utilidad, algunas empresas cambias su fórmula.

Estados Unidos coloca en lista roja a Gloria porque su leche no contiene lo que dice

La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por su sigla en inglés) incluyó a Gloria S.A. en una lista roja, con lo que se prohíbe su comercialización en este importante mercado.

¿La razón? Indicar que sus productos lácteos son leche, cuando en realidad no lo serían. (rpp.pe, 2019)

Lastimosamente, como se mencionó anteriormente la criollada entre los empresarios exportadores genera, muchos problemas, está es una razón por la cual no existan marcas peruanas mundiales de prendas de alpaca y esto se debe a que muchos empresarios de este sector, no entregan el pelo de alpaca al 100%, aun cuando en sus documentos de embarque mencionan calidad total. Lastimosamente estas prácticas han hecho perder mercado para productos de origen peruano.

Conclusiones sobre: innovación en el producto

Durante mucho tiempo el concepto del producto se limitaba al propio artículo, conforme algunas empresas se convirtieron en transnacionales y empezaron a dominar el mercado, entonces debieron empezar a

preocuparse no solamente del producto en sí, y hoy desde la percepción del cliente el producto engloba no solamente la parte tangible, intangible; sino también el tiempo de entrega, las condiciones de compra y otros elementos, inherentes a tener al producto en manos del cliente; por ello innovación del producto es algo muy extenso.

Reflexiones sobre: la innovación del producto en la universidad

La educación es un servicio muy particular, pues los usuarios, es decir los alumnos reciben una formación respecto a la cual no necesariamente deben estar conformes con las notas obtenidas; sin embargo, el proceso en caso lo concluya significará estar en un nivel superior de conocimiento, al respecto se abordará el tema de la exposición de algunos axiomas:

Primer axioma: El estudiante tiene una mejor comprensión de la tecnología. Como se menciona anteriormente en América Latina hubo una ola de rechazo a la tecnología sobre todo a lo largo de la década de los 80 del siglo pasado; esto generó un retraso en la incorporación de la informática en muchas universidades; sobre todo públicas. El resultado los docentes no se capacitaron durante su formación académica con la informática y recién ingresaron con mayor fuerza en esta época de la pandemia, por el Covid 19, cuando las clases

se virtualizaron.

Incluso en la ley universitaria 30220, se diferencia los estudios a distancia con los presenciales, no les otorgan la misma validez e incluso exigen como requisito para ser docente principal llevar un doctorado presencial, lo cual es una contradicción; pues la ley pone de manifiesto que las universidades pueden tener doctorados semipresenciales, en este caso quienes llevan estos no podrían cumplir el requisito para ser docentes principales.

Por otro lado, en los doctorados por investigación, las actividades académicas son mínimas; pues el estudiante debe pasar casi todo el tiempo investigando y sólo asistir a las sesiones de orientación y los seminarios donde se imparten conocimientos recientes; por lo cual la presencia o la distancia en si no tienen mayor relevancia, como si lo es para el grado de bachiller, porque es formativo de una profesión y la proximidad con los docentes puede ser esencial.

Para un docente promedio la informática es un mundo totalmente nuevo, en cambio para los estudiantes es la realidad de su existencia, por este motivo los docentes se emocionan más con las Startups, que los alumnos. En este momento de cerrar brechas, muchos docentes con poca formación empresarial confunden tecnológica con informática, y consideran Startups solo aquellas

donde se implementa la informática, dejando de lado la tecnología, esto está generando un retraso en el desarrollo de ideas emprendedoras, porque se requiere tecnología no solo informática.

Sobre los startups se indica “la tecnología ayuda cada vez más a darle forma a las ideas. Empezar un nuevo proyecto a través de empresas emergentes apoyadas en los recursos tecnológicos a la mano es un hecho en crecimiento”, (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014), para concretar la idea se desarrolla el siguiente caso:

La figura corresponde a un tractor casero hecho de piezas recicladas si esto se presenta a un profesor sin visión empresarial diría: esto no sirve, porque no encaja a los principios de una Startups

Figura 10: Imagen de un tractor con piezas recicladas, fuente: (Martinez, 2016)



Si en cambio se presenta la propuesta a un docente emprendedor, lo primero que diría, se podrían colocar paneles solares, y colocando un celular se obtendría información. Luego cuantificaría el volumen de la demanda y se iría junto al alumno a buscar asociaciones de agricultores o municipalidades de zonas rurales para hacer pruebas y tomar pedidos, de esta manera:

- Se patenta un invento
- Se relaciona a la universidad con la comunidad
- Se mejorar la calidad de vida de los agricultores
- Se incremente la producción agrícola
- Y todo con bajo precio.

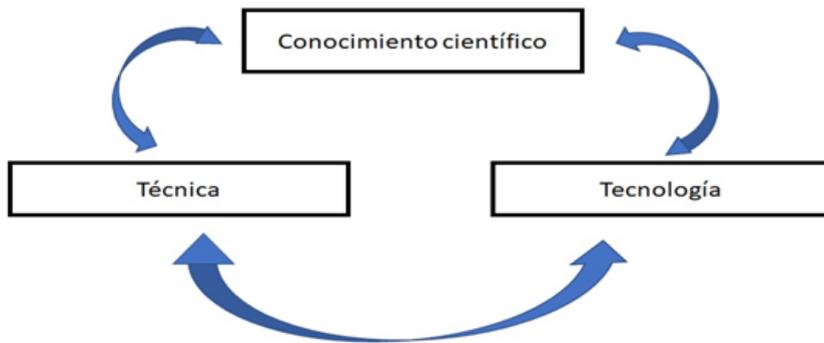
Innovación es desarrollar un producto que permita al comprador tener un producto -en este caso un bien- que le mejore su trabajo, a un precio adecuado y si se le incorpora los paneles solares será ecológico y si se le conecta a un celular pueden ampliar sus referencias y controlar mejor el trabajo.

En conclusión, los docentes deben ampliar sus conceptos sobre tecnología y dejar de relacionarlas tan solo con la informática.

Segundo axioma: la formación académica también genera tecnología. Una de las limitaciones de los seres humanos al explicar algo es establecer una secuencia por lo cual desde la perspectiva del receptor lo primera sería más valorado. Por otro lado en el mundo científico el estudiar un fenómeno se le asila y conoce como se procesó y al momento de explicar no se relaciona con un suceso; sin embargo cuando se debe realizar una actividad los profesionales deben enfrentarse a condiciones donde los fenómenos aparecen sucesivamente; entonces la solución para un problema puede generar una secuencia de otros problemas; por este motivo la ejecución de instrumentos y herramientas de solución en la actividad profesional debe tenerse en cuenta la actividad desencadenante.

Respecto a las situaciones multidimensionales, cuando se pide una diferencia respecto a técnica y tecnología, por lo general en la mente de las personas se presume la técnica como una actividad inferior; sin embargo, esto corresponde a una visión unidimensional de la realidad; si en cambio asumimos una perspectiva multidimensional, el conocimiento científico se retroalimenta de la técnica y la tecnología, esta trilogía desde una secuencia correlacional, debería primar al momento de iniciar el proceso de aprendizaje.

Figura 11: Retroalimentación de la técnica y tecnología en el conocimiento científico



La formación académica profesional tiene dos procesos el primero es el de la enseñanza, donde el actor principal es el profesor y los alumnos son únicamente receptores y es su memoria el principal recurso. El otro tipo de proceso es del aprendizaje en este caso el docente orienta y dirige el proceso de aprendizaje y se suma a este, es decir durante su tarea también aprende, desde otra óptica, pero también lo hace, al respecto se proporcionará un ejemplo comparativo:

Un docente líder del proceso de enseñanza, observa a un alumno un tanto distraído en clases entonces le formula una pregunta y el estudiante responde de manera creativa es decir no descarta la enseñanza del profesor; sin embargo, utiliza lo dicho por el docente como insumo para su respuesta y un entendimiento diferente; ante esta osadía de no contestar correctamente el profesor expulsa al alumno del salón de clase calificándolo de torpe, por no repetir el concepto.

Un docente en un proceso de aprendizaje, observa a un alumno un tanto distraído, lo llama al frente de la clase y le hace una pregunta, el estudiante responde de una manera creativa, tomando la enseñanza del docente como materia prima -entonces el docente, como también se encuentra en calidad de participante del aprendizaje-, plantea como hipótesis la posibilidad de estar al frente de un estudiante con una técnica de estudio diferente, ante esta situación, el docente evalúa la secuencia lógica de la respuesta de su alumno.

Para evaluar una respuesta creativa se debe tener en consideración lo siguiente: en el mundo existe personas histriónicas, con deseo desmedido de llamar la atención, la diferencia más significativa entre alguien inteligente y quien solo pretende llamar la atención es el nivel de congruencia lógica, una respuesta inteligente puede ser diferente, incluso tener la apariencia de disparatada; sin embargo, tiene congruencia científica; en cambio las expresiones de personas con grandes deseos de figurar en su entorno social, explican con lógica difusa.

Luego de valorar la respuesta, el docente puede estar al frente de algo muy importante, si en realidad maneja adecuadamente los procesos de investigación científica, podrá tomar la técnica del alumno, desarrollar instrumentos y presentarlos como una innovación tecnológica.

En los países desarrollados, los docentes prefieren enseñar a estudiantes con experiencia laboral; porque ellos les pueden proporcionar información, mediante la exposición de sus experiencias, que les permitan desarrollar una serie de propuestas con rigor científico, en Perú, en cambio la mayoría de docentes no percibe la posibilidad de investigar dentro del aula, por lo cual existe una pérdida de horas hombre en exceso.

Lastimosamente los docentes, -en una inmensa mayoría- consideran su trabajo como difusores del saber y no como científicos siempre dispuesta a descubrir, y esta tarea debe ser realizada dentro de las aulas, teniendo como elemento de estudio el proceso mismo del aprendizaje.

Conclusión de los dos axiomas: el ser rico o el ser pobre es un hecho objetivo, es una medida de cuánto tiene una persona para satisfacer sus necesidades de compra; pero una decisión subjetiva es ser emprendedor, es decir cambiar la realidad objetiva, de la misma manera la universidad peruana mejor colocada en el ranking mundial es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 1528 según (webometrics.info, 2021) de allí la diferencia es tan grande que la tercera universidad es la Universidad Nacional Agraria La Molina se ubica en el puesto 3167 según la misma fuente.

La situación es muy sencilla, la realidad es que Perú se encuentra en la periferia del mundo del conocimiento, porque no existen generadores de conocimiento, el docente no ha asumido su rol de generador de conocimiento hasta el momento, tampoco ha percibido la oportunidad, brindada por el nuevo paradigma a partir de la ley universitaria 30220, incluso muchos docentes esperaron en los primeros años su derogación.

En los procesos de cambios existen posibilidad de crecer y desarrollarse exponencialmente, muchos se hicieron millonarios con la informática; esta fue una ventana de oportunidad, pero la ventana solo existe para quienes son capaces de correlacionar sus decisiones presentes con el futuro, por eso quienes trabajan innovando, no tienen tiempo para quejarse.

Conclusión final sobre la innovación y las oportunidades

Si como reto académico se preguntará a los profesores de administración de todas las universidades del Perú el concepto de ventana de oportunidad y luego se les consultaría si considera la ley 30220, como una ventana de oportunidad, seguramente las respuestas serían diversas, pero guardarían el siguiente orden:

Una gran mayoría no consideraría el momento de adecuación a una ley como una oportunidad, sino como actividad a realizar, es decir se sienten empleados.

Un porcentaje intermedio consideraría, que si es una oportunidad; pero no harán nada. Es decir, tienen los conceptos; pero no tienen la iniciativa.

Un porcentaje menor, responderá si es una oportunidad y pondrá como iniciativa el estar estudiando un doctorado o un posdoctoral, es decir percibe la oportunidad como la oportunidad de ascenso.

Un porcentaje mucho menor, dirá es una oportunidad para emprender un negocio propio, y mencionará una empresa de asesoría académica.

Un porcentaje muy pequeño, toma en consideración el momento del cambio para desarrollar todas las habilidades de investigación y como consecuencia de este trabajo seguramente obtendrá un ascenso, un cambio de empleo o una distinción.

Por lo expuesto, en las empresas privadas el cambio para innovar, no lo realiza todo el personal, la difusión y el compartir ideas con todo el personal es para evitar se conviertan en frenos de la innovación; pero los verdaderos cambios, siempre estarán dirigidos por un pequeño grupo, deseo de mostrar toda su potencialidad y

cuando se unen y trabajan en equipo desarrollan nuevas realidades, incluso muy superiores a los pensados de manera personal esto es sinergia.

Reflexión para los alumnos

En el sentido antes mencionado en una organización que se innova, siempre habrá quienes han tomado la decisión de hacerlo y el coraje de conducirla, empezando por una innovación interna, para nunca dejar de hacerlo, si un joven universitario desea ser un innovador desde el primer día de clase debe empezar en considerarse alumno; por ello fracasará; sin embargo se ve como un aprendiz, su forma de aprender y aplicar evolucionará; porque el alumno busca recordar las clases, el aprendiz las practica en todos los actos de su vida.

Un buen alumno al ser consultado, sobre las fases del proceso administrativo, responderá Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, si tiene excelente memoria repetirá algunas frases y pensamientos de autores.

Un aprendiz en cambio habrá planificado su vida, organizado sus recursos, dirigido sus fuerzas e inclusive liderar el esfuerzo de su equipo de trabajo y establecerá mediciones para controlar sus actividades, nunca llegará tarde a clases es imposible, pues ha interiorizado la aplicación de las fases del proceso, en un mundo donde se premia la memoria, tal vez no obtenga la

más alta calificación; pero de seguro será un brillante emprendedor, como independiente o como dependiente.

Aprendiz puede sonar como de siglos pasados. Pero si la innovación en el proceso de formación académica en el aprendizaje, como se debería denominar a quien aprende. La respuesta es muy sencilla, pero lo más importante es aplicar todo lo aprendido.



CAPITULO III

Revisión de las teorías de la innovación

En el segundo capítulo se expuso las observaciones sobre innovación, el planteamiento de los autores sobre innovación, en este capítulo se revisarán las teorías y conceptos de innovación más importantes para correlacionarlas con las propuestas previas, y encontrar diferencias y coincidencias.

3.1 Michael Porter: La ventaja competitiva y la innovación

Michael Porter es mundialmente conocido respecto a su teoría sobre la ventaja competitiva, sin embargo, la creación y gestión de dicho elemento estratégico está en la innovación, pues en lo referido a la ventaja competitiva ella se genera a partir del conocimiento y no solo de un elemento material o tangible, como puede ser la ventaja comparativa, es decir cuando alguien tienen algo poco usual o en una mayor cantidad respecto a sus competidores, tienen ventajas comparativas, como es el caso de Perú quien tiene una gran cantidad de recursos naturales.

Respecto a lo manifestado por Porter y la innovación, lo indica de manera implícita en la siguiente formulación:

“...trata de como una empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva... tratando de construir un puente entre la formulación de la estrategia y la implementación... La ventaja competitiva resulta

principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra” (Porter, 1991, págs. 15-16)

Y si como indica (Porter, 1991) “la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores”, (p.16) esta es relacionada directamente con la innovación en cualquier punto desde la elección de los insumos y materias primas; hasta cuando el producto llega finalmente a las manos de cliente.

Puede ser el color del producto, la suavidad del mismo, la forma de pagar, la rapidez de la entrega, es y serán innovaciones, las cuales se convierten en activos de preferencia para los clientes, quienes ven en estos beneficios la motivación de preferir un producto sobre el otro.

Sobre la propuesta de Porter y la innovación (Díaz, 2009) indica: “La innovación es la base de la ventaja competitiva, la identificación de la fuente de ventaja no es más que el punto de partida de la innovación y solo la innovación sistemática, como parte de la cultura de la organización”, (p.113), de allí se asume la innovación como un elemento transversal en las organizaciones;

pues no solamente se trata de iniciar el proceso innovador; sino de anclarlo en el pensamiento y acción de los colaboradores, de esta manera la reacción al cambio generada a partir de la innovación siempre será aceptada por la misma.

Pero en el artículo científico de (Díaz, 2009) indica: “No obstante, la ventaja competitiva será tal solo si el producto o servicio en el cual está materializada constituye realmente un valor percibido para el cliente, es decir, solo se realiza en el mercado”; para consolidar perfectamente la idea de (Díaz, 2009), se ampliará el concepto con los siguientes elementos.

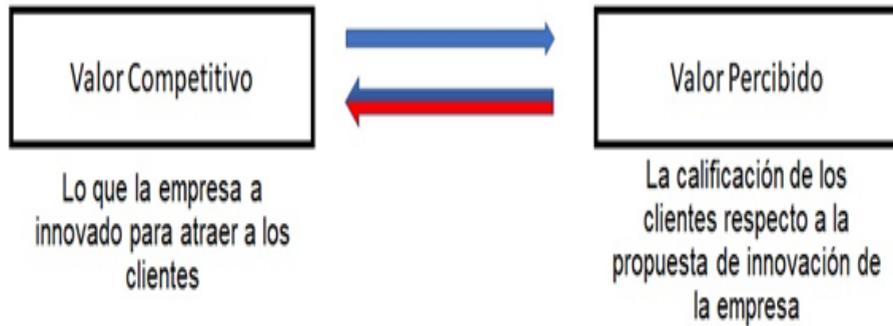
El valor de venta a futuro; representa una ventaja competitiva, con la finalidad de explicar este punto cabe afirmar lo siguiente: existe una relación proporcional entre el material de fabricación y el valor de venta futuro, esto ha servido a vendedores para lograr un mejor argumento de ventas, cuando indican, el precio del auto puede ser el 30% más a otra marca del mismo segmento; sin embargo, su valor de venta se reduce muy lentamente, de esta manera al venderlo obtendrá un mayor pago.

Valores competitivos ocultos: algunas veces los fabricantes no toman en cuenta diversos factores a la hora de exponer las ventajas de sus productos; por este motivo existe el área de marketing, el cual puede escudriñar,

hasta convertir un elemento no considerado como factor de impacto para el potencial cliente y establecer un valor competitivo a partir del valor percibido.

Para ampliar el concepto del valor percibido, se desarrollará la figura 12:

Figura 12: El valor competitivo y el valor percibido. Fuente propia



El valor se constituye en las empresas con todo el rigor del análisis siendo los últimos, los resultados de focus grupo a los clientes; sin embargo y pese a toda la inversión en estudios de mercado en algunos casos los productos fracasan, no porque el producto no tenga algo innovador por ofrecer; sino porque aquello ofrecido no necesariamente llama la atención del cliente en la presunción supuesto. Por este motivo es importante evaluar el valor percibido, no solamente del producto, sino también por parte de la imagen de la marca, que ofrece dicho producto.

Ejemplo: La famosa empresa Volvo luego de analizar alternativas con material plástico, decidió lanzar con el apoyo financiero de la Junta Nacional Sueca de Desarrollo Técnico una bicicleta de plástico el resultado fue un fracaso, el cual en realidad fue una suma de acciones mal realizadas, como el enfoque publicitario, la distribución lenta y no oportuna y una falla en uno de sus componentes. Pero adicionalmente los clientes no perdonan un solo elemento mal hecho en una marca tan prestigiosa como Volvo.

Figura 13: Modelo de la bicicleta Itera Lifestyle, auto de la foto Collin Lasse. Fuente (xataka.com, 2017)



A continuación, la foto (figura 14) de las bicicletas de plástico reciclado de las empresas Muzzicycles del Brasil la cual está ganando rápidamente el mercado.

Figura 14: Bicicletas de material reciclado de Muzzicycles.
(Muzzicycles, 2017)



Cuando se innova se debe reflexionar, no solamente en la calidad del producto; sino cual es la relación con la marca. Si una marca cuya reputación es la de hacer los productos más sólidos del mundo lanza algo realmente innovador; pero si no tiene esa calidad seguramente será rechazado, no porque la innovación sea de mala idea; sino por la relación entre el nuevo producto y los valores conocidos de la marca.

Muzzicycles es una empresa pequeña; cómo se puede distinguir en la figura 14, sus productos están colocados en una pared, sin revestimiento, seguramente muchos clientes son atendidos por el propio dueño y el producto no se vende como una gran innovación sino como un producto que ayuda a combatir el cambio climatológico; entonces todos estos ingredientes ayudan a potenciar y a ser percibido por los clientes como un buen producto.

Las grandes marcas, hoy no pueden exponerse a colocar productos, los cuales no representen en su totalidad los valores de las empresas; en el mercado hay muchos nichos, los cuales, por su tamaño, no son de interés de las grandes empresas; pero además también por la reputación, por lo cual las micro y pequeñas empresas pueden lograr rápidamente ganar ese espacio desatendido.

Otro tema importante es recordar que todo tiene un ciclo incluso la ventaja competitiva; la respecto: “La ventaja no es eterna en el tiempo, esta varía en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico”. (Díaz, 2009, pág. 112). Es decir, cuando una empresa apuesta por la innovación debe ser parte de su naturaleza y hacerlo cuando las condiciones lo ameriten.

3.2 Peter F. Drucker: El emprendimiento y la innovación

Otro teórico de la administración incluso considerado el padre del management o de la administración moderna es Peter F. Drucker, por lo cual en este punto se analizará sus lecciones sobre innovación, tan importantes, porque se podría afirmar que muchas generaciones de profesionales, han sido formados bajo sus ideas.

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio comenzado por un individuo solitario en la cocina de su casa. Es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla. (Druker, 2004, pág. 2)

La innovación está relacionado directamente con la acción del emprendimiento y al respecto emprender debe notarse en lo expuesto por Druker la inclusión del emprendedor independiente o dependiente, es decir también es de considerar a los emprendedores, quienes desde sus puesto en una organización empiezan a proporcionar ideas, ganarse el respeto y la consideración de los superiores, hasta tener la oportunidad, la distancia de este camino, está en estrecha relación de los siguiente elementos, la capacidad de persuasión del emprendedor con sus jefes, las condiciones objetivas para la aceptación de la idea y obviamente el costo del mismo, por este motivo existen emprendedores internos menores de 30 años como quienes pasan los 50.

El rol de los líderes para el desarrollo de la empresa, y para la innovación es fundamental, porque ellos, finalmente tienen la responsabilidad de decidir y conducir la organización al respecto:

¿Cuánto de la innovación es inspiración y cuánto es trabajo duro? Si es principalmente lo primero, entonces el rol de los ejecutivos es limitado: contratar a la gente correcta y no interponerse en su camino. Si es principalmente lo segundo, los ejecutivos deben jugar un rol más enérgico: establecer las funciones y procesos correctos, fijar metas claras e indicadores relevantes, y evaluar el progreso a cada paso. (Druker, 2004, pág. 3)

Este es un punto muy importante para el desarrollo de la innovación en las empresas y es el reflejo de la actitud a tener por lo empresarios y sus principales gerentes; porque hay personas más dotadas para la innovación, pues para esta actividad se debe tener en consideración un alto ingrediente de pensamiento lateral, imaginación y mucha lógica disruptiva, lo cual obviamente los gerentes no la tienen, el motivo es el siguiente, el trabajo de los gerentes no es estar innovando a cada momento, el trabajo fundamental de ellos es poner en práctica la idea innovadora y ser capaces de realizar las innovaciones operacionales con el total apoyo del personal.

Por el motivo antes mencionado Druker estable dejar a quienes mejor tienen inspiraciones el trabajo creativo innovador, y los gerentes asumir la responsabilidad de la ejecución, esto es un panorama general; pues en algún momento algún gerente puede proponer una idea innovadora y llevarse a cabo. Sin embargo, en términos estadísticos de habilidades es importante dejar a los

especialistas las propuestas innovadoras, esto funciona correctamente en las empresas privadas, sobre todo en las grandes compañías; lo cual no sucede en la administración pública.

Posterior a las elecciones políticas presidenciales se suscitan cambios, entonces aparecen nuevos directores, rotan y cambian personas; pero lo esencial no se modifica; por esto la innovación en todo el sector público es muy difícil; porque los ganadores de las elecciones, tienen sus propios conceptos de dirigir y quienes deben estar en los puestos de dirección en las intuiciones públicas, un punto importante en las universidades públicas es su derecho de elegir a sus autoridades; por lo cual está en la decisión de los votantes el tener mejores autoridades y con ello líderes de la innovación.

Druker también menciona como la innovación siempre será producto de un emprendedor, pues es la característica de este tipo de perfil de persona.

El término no se refiere, entonces, al tamaño o la antigüedad de una empresa, sino a un cierto tipo de actividad. En el centro de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa. (Druker, 2004, pág. 3)

Los emprendedores por naturaleza llevan consigo una actitud innovadora; sin embargo emprendedores hay en todas las actividades, incluso en las ciencias, si leyera todo lo realizado por Einstein para lograr su teoría de la relatividad, se comprendería como es ser un emprendedor, como eligió a sus colaboradores cuando el problema era enteramente matemático y como ellos, no exigieron colocar sus nombres junto al de él, todo esto porque él fue un innovador, un visionario y sus colegas le dieron este merecimiento.

Como para el progreso de una empresa se requiere de innovación y esta es parte de la conducta de los emprendedores, es muy importante para las empresas tener algunos en diferentes lugares de la organización, sobre todo donde los procesos sean cruciales, pues innovar no es solo el desarrollo de un producto, como se ha establecido, al respecto lo manifestado por Druker complementa esta aseveración.

“Las innovaciones eficaces comienzan pequeñas. No son grandiosas. Puede ser el permitir que un vehículo en movimiento obtenga energía eléctrica mientras corre por unos rieles, como la innovación que hizo posible el tranvía eléctrico” (Druker, 2004, pág. 7), el innovador no es como el visionario, que de pronto pone una imagen del futuro para todos los asistentes; el innovador empieza construyéndose a sí mismo y generando pequeños cambios consistentes, los cuales le hacen ganar la imagen

de líder, es cuando llega el momento no solamente de ser innovador, sino también quien pronóstica cómo será el futuro, por eso el innovador va lento, generando compromisos con su entorno, porque tienen que poner su idea en práctica en el momento indicado.

Allí donde alguien consiga un pequeño cambio, es señal de un emprendedor empezando su trabajo de innovación. Si un cliente se sorprende por un nuevo letrado, después de 30 años, es muy posible que quien pudo romper la inercia después de tanto tiempo sea el próximo líder de la empresa, porque, el emprendimiento, por supuesto, “es mucho más que la innovación sistemática: involucra estrategias emprendedoras definidas, por ejemplo, y los principios de gestión empresarial que son igualmente necesarios en empresas establecidas” (Druker, 2004, pág. 7); la innovación y el emprendimiento deben involucrar la responsabilidad social

3.3 De Gabriel Tarde a Bruno Latour

De las leyes sociales y la teoría de Actor-Red

La administración es parte de la ciencia social, por lo tanto, todo conocimiento desarrollado para las ciencias sociales deben ser observadas por las ciencias administrativas, pues de alguna manera tiene incidencia en la organización empresarial y por ende pueden servir para mejorar la gestión, en este sentido las leyes sociales

de Jean-Gabriel De Tarde, (12/03/1848- 13/05/1904), más conocido como Gabriel Tarde, realizó una propuesta sociológica, a partir de su formación de psicólogo, donde indica que la fuerza del desarrollo social está en la imitación y la innovación.

Ante de continuar desarrollando los conceptos de Tarde, es importa resaltar la vigencia de las teorías en el horizonte de la formación profesional; las teorías científicas, son una explicación de los fenómenos -en este caso- sociales, por lo tanto, su vigencia no se limita a la novedad y trascienden el tiempo; sobre todo si la comunidad científica lo ha elevado de rango de Ley, lo cual no sucede muy a menudo en la ciencias sociales, en realidad más allá del hecho subjetivo de considerar ley a algún concepto, las comunidades científicas, en el área social, incluida la empresarial, no tienen leyes definidas.

Continuando con Tarde, la importancia de su estudio, para este libro, es como concibe la innovación y para él es la imitación, al respecto (Sanchez, 2011), realiza una reflexión sobre la imitación y su impacto en el desarrollo:

...una vez metidos en la vida social, imitamos a los demás a cada momento, a menos que no innovemos, lo cual es raro, y aún es fácil demostrar que nuestras innovaciones son, la mayor parte de las veces, combinaciones de ejemplos anteriores y permanecen sin ser imitadas por ser extrañas a la vida social. (p.260)

Sobre la imitación desde su formación psicológica, advierte que gran parte de un nuestro comportamiento y de nuestra conciencia, valores y propósitos son concebidos desde la imitación y ella es el componente más importante para el desarrollo personal y social. Sin embargo, al tratar sobre la imitación esta no se refiere al acto permanente; sino al punto de partida y también de interacción.

Al respecto de la imitación es importante, registrar la Historia de Amala y Kamala (dos niñas lobas):

Según el diario y anotaciones del reverendo Singh, a partir de entonces Kamala se mostró más sociable. Se acostumbró a la compañía humana y tuvo algunos progresos. Aprendió conceptos elementales de cantidad, trataba de andar erguida mientras su cuerpo se lo permitía, pero cuando tenía que ir rápido a algún lado usaba las cuatro extremidades. Adquirió también un vocabulario de unas cuarenta palabras monosílabas de importancia vital y concreta. (Uruguay educa, 2016, pág. 2)

El caso de las niñas Amala y Kamala es desgarrador como historia y vivencia; sin embargo, científicamente es importante para aseverar que la imitación inicial es fundamental para el desarrollo de las personas; pero a diferencia de hace uno 100 o 10,000 años los niños hoy en día tienen más elementos a imitar; por este motivo

en muchos hogares los padres han perdido el liderazgo; pero, los niños continúan imitando, en este caso a otras personas, provenientes de la televisión y las redes sociales.

Si existen evidencias de que el ser humano inicia su desarrollo social a partir de la imitación, lo importante entonces para las empresas es manejar dicho proceso de imitación, por lo tanto, el liderazgo corporativo debe tener en cuenta la imitación como el inicio del proceso de integración.

La cultura empresarial, los uniformes y hasta los comedores en las empresas tienen este propósito, orientar a las personas a consolidar la base de su desarrollo en la imitación e integración a los principios corporativos; pero cuando las personas dejan de ser simplemente imitadores, se convierten en innovadoras.

Al respecto de cómo pasar de ser un imitador a un innovador (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010), indica

Mientras tanto, los países emergentes, encabezados por China y la India, han invertido en innovación. Los bajos costes salariales han provocado un proceso de deslocalización por el que los países emergentes han replicado los modelos de occidente. Pero no sólo se ha tratado de imitar. Los países emergentes han potenciado

su capital intelectual y han aprendido en el proceso. Ahora son importantes fuentes de innovación y están escalando posiciones a pasos agigantados en la carrera de innovar y emprender. (p.91)

Respecto a la imitación se debe establecer las diferencias entre esta acción y otras, las cuales dentro del ambiente coloquial se están asumiendo como iguales y no lo son:

La copia, quien hace no está imitando está tomando algo y está haciendo todo el esfuerzo para lucir o verse igual aun cuando en los detalles o en el proceso puedan diferir, esta acción no configura delito; siempre y cuando se realice dentro de un entorno familiar y con la intención de divertir.

El plagio, esto si es un delito, porque se toma la propiedad de otra persona y se presenta como si fuera un trabajo original, aquí hay todo el interés de aprovecharse de otra persona para tener un beneficio, no necesariamente económico en el momento; pero si posteriormente; como lo es plagiar los exámenes o el texto de una tesis, de esta manera los beneficios económicos no son inmediatos; pero si los habrá.

Falsificación: es producir en serie algún tipo de propiedad, cuyos titulares o propietarios del diseño son otros. Esto es un delito y se falsifican todo tipo de

productos; desde medicinas hasta productos tecnológicos, pasando por documentos de identidad y dinero.

Caracterización: es cuando una persona hace una representación de otra persona, en el caso de los imitadores ellos lo realizan con parte de su arte para divertir a las personas, por lo cual la caracterización, tienen sus propios mensajes; pero también hay quienes lo hacen para cometer fraudes y delitos, es decir toman la identidad de otras personas, para lograr beneficios económicos.

La imitación, por otro lado, es la base del progreso; los seres humanos han observado e imitado a muchas especies para iniciar la innovación, incluso se han dejado liderar con la finalidad de lograr nuevos conocimientos, en este sentido algunos humanos siguieron a las aves migratorias, para conocer y explorar.

Cuál es el punto de quiebre entre imitar e innovar, es la conducta emprendedora, es iniciar la imitación sabiendo que a la postre no se continuará haciendo lo mismo; y esto se consigue cuando la imitación no tiene como objetivo copiar el producto final, sino el proceso mismo creativo, el cual es emprendedor; desde este punto se afirma: La innovación es el resultado de un innovador, quien inicia su proceso imitando los procedimientos lógicos de quien realizaba un trabajo.

Para consolidar la afirmación del párrafo anterior se realizará la siguiente sustentación:

“Uno de los más notables experimentos científicos que se conoce es la medición del tamaño de la Tierra, que Eratóstenes¹ efectuó mientras era director de la Biblioteca de Alejandría” (Salinas, 2002, pág. 143), se tomará este hecho extraordinario, como punto de partida del emprendimiento humano, la razón es muy sencilla, que demostró Eratóstenes, todo puede ser estimado si tienes un valor referencial.

Si se lee a Einstein, a Newton o a cualquier científico extraordinario, todos sus descubrimientos partieron de un valor referencial; en el campo empresarial resulta lo mismo, Carlos Slim Helú y Amancio Ortega Gaona, son multimillonarios se encuentran en el top; todos ellos son emprendedores, porque han utilizado un valor referencial, el cual está a la vista de todos.

Arquímedes, (287 a.C. – 212 a.C.) otro científico griego, a quien se le conoce mundialmente por la frase: denme un punto de apoyo y moveré el Mundo; se refiere al valor referencial; en la escuela se enseña a encontrar el valor de X a partir del valor de Y; sin embargo, hay quienes lo usan como parte de lógica conductual, otros como método para resolver problemas y otros lo aprenderán

1 Eratóstenes de Cirene (287 a.C. – 212 a.C.) matemático, astrónomo, geógrafo y ciudadano griego.

solo para aprobar el examen.

Los emprendedores usan el valor referencial para proporcionar mayor conocimiento o tecnología, independiente de cuál sea el objetivo siempre crearán mejores condiciones para el desarrollo de la humanidad, y la conceptualización del valor referencial como un proceso de imitar la estructura lógica, puede entenderse por Tarde, el cual aporta a la empresa, sin siquiera proponérselo.

Sin embargo, el ser humano, no solamente está conformada por sus pensamientos, tal como destaca (Sánchez-Criado, 2011), de la obra de Tarde:

Lo cierto es que en Tarde sí hay una asunción del individuo biológico (como resultado de leyes biológicas y estas, a su vez, de leyes físico-químicas) como unidad primigenia de lo social. El individuo biológico es el lugar en el que operan o se dan procesos de imitaciones, oposiciones e innovaciones. (p.247)

Cabe indicar que desde la época de Tarde se han producido descubrimientos biológicos y su relación con las decisiones, hoy los estudios de microbiología han establecido las referencias entre las acciones de las personas y los neurotransmisores; por lo cual se podría entender mejor porque las personas eligen a quien imitar, independientemente de la excelencia personal,

las personas imitadoras, en este estado son seguidoras y buscan un líder es decir alguien quien los aproxima en su futuro.

La acción de imitar no solamente funciona para el beneficio de la humanidad, la imitación es la fase de transición entre lo que se es y quien se quiere ser, hay quienes están en la búsqueda eternamente de su ser futuro; en cambio hay quienes decidieron actuar con negatividad, estos últimos, sólo pueden existir en una eterna confusión; por esta razón, conforman un bucle, y están permanentemente incidiendo en los mismos problemas, lo cual genera un estancamiento social.

Ejemplo de conflictividad: En una reunión de trabajo, hay quienes proponen ideas, soluciones y respuestas; así también, quienes contribuyen colocando una variable no tomada en cuenta en el análisis. Pero existen otras personas, quienes van a enfrentar ideas y a personas, creando situaciones de conflicto, para luego ante la confusión, proponer algo ya conocido; pero ante las condiciones de conflicto, las personas consideran, una idea pasada, como algo bueno para salir del entrapamiento.

La universidad no enseña, como es la vida corporativa, con sus contradicciones y personas intentando ganarse reputación generando conflictos; esto es el panorama cotidiano, incluso las personas conflictivas, son necesarias

dentro de la organización; porque proporcionan en un nivel moderado, los conflictos externos; el problema de algunas organizaciones es cuando estas personas se hacen del poder.

Luego de desarrollar un ejemplo de conflictividad es necesario una reflexión sobre el aporte de los emprendedores y la pugna diaria en las organizaciones y las sociedades en general para su desarrollo (Sanchez, 2011)

La verdad es que todos, o casi todos, hemos colaborado en esos edificios gigantescos que nos dominan y nos protegen; cada uno de nosotros, por ortodoxo que pueda ser, tiene su religión para sí, y por correcto que sea, su lengua para sí, su moral propia; el más vulgar de los sabios tiene su ciencia, el más rutinario de los administradores su arte administrativo. (p.270)

El desarrollo es el aporte de todos, aun cuando la dimensión de la contribución sea determinada por la historia, la cual siempre describe los hechos desde su propia y singular benefactor.

Pero como se mencionó antes las teorías no se convierten en obsoletas, por el solo hecho de ser antiguas, en algunos casos otros investigadores toman como base y plantean otras teorías, en el caso de Tarde; fue Bruno Latour (1947) un filósofo francés, quien junto a su colega

Michel Callon, (1945) sociólogo, también ciudadano del país galo y Jhon Law (1947), británico y profesor de la Universidad de Lancaster, formularon de la teoría del Actor-RED.

La teoría del Actor-Red tiene una visión tridimensional de los aportes para el desarrollo de la sociedad; porque plantea relatividad en la calificación de lo grande o pequeño, es decir que el resultado de los procesos, puede confundir a las personas de acuerdo a la percepción y al análisis del aporte real, al respecto, (Sánchez-Criado, 2011)

...se nos aparece como más grande, no es que sea más grande, sino que, más bien, está más conectado, pende de más propagaciones de flujos imitativos. Es decir, no hay cosas grandes o pequeñas sino como derivados de procesos de imitación-innovación. (p.249)

Desde la explicación realizada por Sánchez-Criado, sobre lo relativo de lo grande y pequeño, parece no tener el mayor sentido práctico; sin embargo, es de extrema importancia para comprender como se alcanza la expansión de una innovación, como lograr su mayor importancia en el mercado.

Al colocar dentro de la reflexión sobre la teoría de la Actor-Red elementos como conectados, propagaciones y flujos imitativos, este se convierte en un tema de

comunicaciones el que se pasa a explicar:

Quien más habla o quien más se comunica: Las personas en general confunden el hablar con el comunicarse; sobre todo si se toma en cuenta que el 80% de la comunicación es no lingüística, entonces, unas personas, puede ganar liderazgo sobre todo en el campo social, haciendo más efectiva su comunicación no lingüística, (los gestos, el movimiento y hasta la entonación de la voz). Una persona mentirosa – ya sea en el mundo social o corporativo- no habla su mentira, porque sería muy evidente; las personas representan la mentira y las consolidan, con gestos, movimiento y con una toda la parafernalia. Muchas personas, se preguntará, porque mentir, es muy sencillo la mentira se convierte en el recurso de los corruptos, quienes quieren algo imposible de alcanzar de buenas maneras.

En una reunión, quien más gesticule y más entonación le dé a su mensaje oral, es la persona con menor criterio o saber científico, lo cual lo lleva a manejar mejor la comunicación no verbal, con la intención de imponer ideas; el mensaje de estas personas por lo general se base en lógica difusa, y por lo tanto la importancia de su mensaje es inversamente proporcional al tiempo del mensaje.

Un mensaje científico y de aporte de solución, inicia con una proposición, hace una evaluación de la

situación, continua con diagnóstico y concluye con la sustentación de la proposición, teniendo como base el diagnóstico, estas fases están interiorizadas en la mente de los investigadores, por lo cual hasta cuando hablan en un ambiente coloquial se expresan siguiendo los pasos indicados, estos mensajes no tienen nada de subjetivos, como tampoco de adjetivos calificativos a las personas.

Los científicos y sus mensajes, por lo general no son muy populares porque no se conectan con los sentimientos del público y sus opiniones. Por eso los aprovechados se conectan con los sentimientos de la población, porque ellos quieren escuchar a quienes les den la razón y no quienes les demuestren lo contrario; sobre todo si la comprensión de la demostración requiere una base científica.

Así cuando la teoría del Actor-RED, plantea la siguiente correlacional más grande sin serlo, se debe que una idea mejor conectada ganará más flujos imitativos, aun cuando en realidad sea poco importante, tendrá más personas imitando un comportamiento y realizando en una trayectoria de tiempo innovaciones; pero no ligadas a mejorar un producto o un servicio; sino a expandir una mentira.

Para tener una perspectiva de mercado respecto a la expansión de una falacia y como está se convierte en una verdad social, la cual es admitida por la mayoría,

se tomará a la droga admitida socialmente y de mayor venta en el mundo:

Al respecto del azúcar como droga

El azúcar es uno de los alimentos que más consumimos y a pesar de que no se considera como tal, se ha identificado que puede ser igual de adictiva que muchas otras drogas, ya que el consumo de azúcar atraviesa las mismas etapas que la adicción a otras sustancias, el proceso neurobiológico es similar y tiene complicaciones graves en todo el organismo por lo tanto puede ser considerada el adictivo de la actualidad. (Palma, Navarro, & Hernández, 2014)

Se sabe que el azúcar genera un impulso en los neurotransmisores de la felicidad, esto ha sido utilizado para generar productos en cuyos ingredientes se encuentra el azúcar, a continuación, algunos de ellos

Figura 15: Algunos elementos que incluyen azúcar. Fuente: (Granados, 2016)

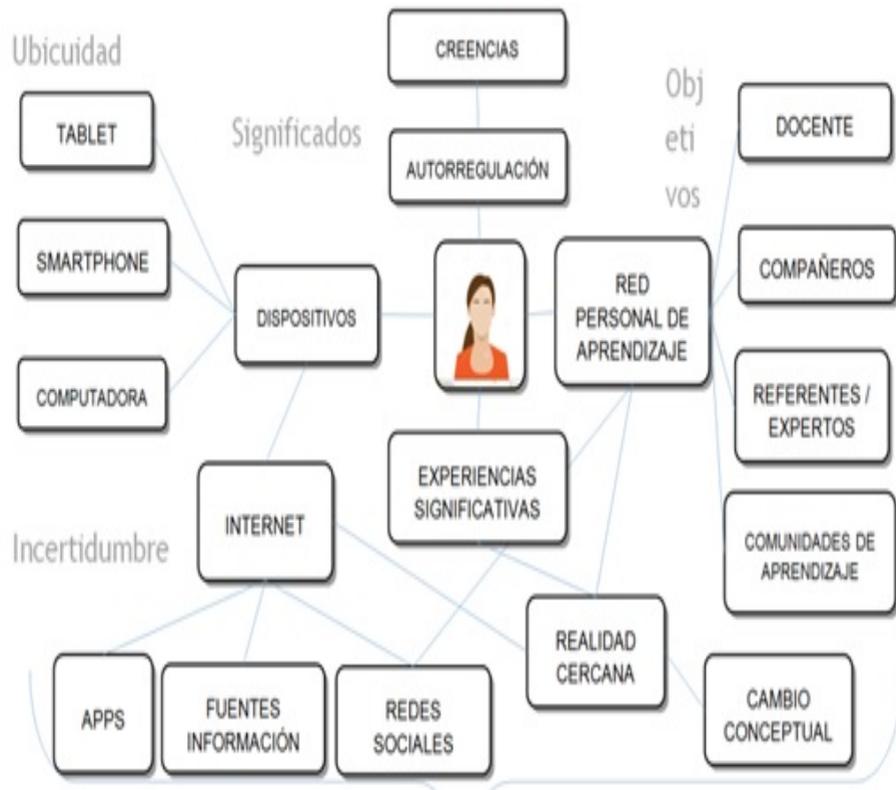
- 1.- Cereales integrales
En muchos casos se comercializan con envases atractivos que los presentan como un producto adecuado para cuidar la línea, cuando en realidad la mayoría de las marcas contienen altos niveles de azúcar.
- 2.- Pechuga de pavo
Muchas marcas resaltan su sabor salado agregando algo de azúcar. Basta con leer la lista de ingredientes para ver cuáles contienen y cuáles no.
- 3.- Zumos naturales envasados
Además de la fructosa naturalmente presente en la fruta, la mayoría de las marcas que encontramos en el supermercado añaden azúcar a sus zumos para darles buen sabor.
- 4.- Tomate frito
Prácticamente todas las marcas añaden azúcar a sus recetas. El ketchup también contiene azúcar añadido.
- 5.- Mayonesa
Como ocurre con otras salsas, muchas recetas incluyen azúcar para mejorar su sabor.
- 6.- Yogures 0%
Hay marcas que venden yogures con bajo contenido en grasa que contienen azúcar. En ese caso, cada yogur con azúcar añadido contiene 10 gramos por envase.
- 7.- Pan de molde
El azúcar le proporciona un sabor particular que lo distingue de otras recetas de pan más artesanales.
- 8.- Barritas energéticas
No todas son iguales, si bien algunas contienen un alto contenido en proteínas otras suman hasta 48 gramos de azúcar por porción.
- 9.- Salsas para ensaladas
Una sola cucharada de salsa César tiene hasta 2.5 gramos de azúcar.
- 10.- Bebidas para deportistas
En muchos casos contienen menos minerales de los necesarios para recuperarse tras el ejercicio y una cantidad de azúcar mayor de la recomendada.

Como se puede observar en la figura 15 existen numerosos productos, que contienen azúcar en algunos casos no se conoce su inclusión en la estructura química; incluso los chocolates, económicos, ni siquiera contienen cacao, son colorante y azúcar, al igual que los famosos jugos embotellados, los cuales son casi en su totalidad artificiales con altas dosis de azúcar, con un mercado cada día más competitivo las empresas usan azúcar para conseguir más flujos imitativos.

Incluir azúcar puede ser considerada una innovación, y puede generar un incremento muy alto en las ventas, incluso las preferencias de los clientes pueden ser totalmente positivas; pero hay un punto de diferencia entre la necesidad y el deseo, el cual las empresas del mundo no están considerando, porque obviamente no es conveniente, y porque el público en su ejercicio de elegir cualquier producto, puede optar por preferir, aquello que le hace daño a largo plazo.

Por lo expuesto hoy en día cobra más importancia la existencia de organizaciones de derechos al consumidor; porque es necesario, algún tipo de regulación ante la posibilidad de una gran cantidad de enfermos, por el consumo de productos autorizados de manera legal.

Figura 16: La propuesta de (Meza & Cejas, 2016) de la teoría Actor-RED



La teoría del Actor-Red (figura 16), en la innovación educativa. (Meza & Cejas, 2016) proponen como plantear la teoría mencionada en la formación académica.

Sin embargo, la teoría de Actor-Red, tienen una debilidad considera la tecnología como parte de sus elementos de su teoría, lo cual no tienen consistencia, porque la tecnología nunca será un variable independiente, porque no tiene autonomía, es simplemente un

instrumento de quienes la operan; este punto débil es parte de una gran cantidad de estudiosos, quienes estudian los efectos de instrumentos y herramientas; pero lo convierten en variables independientes.

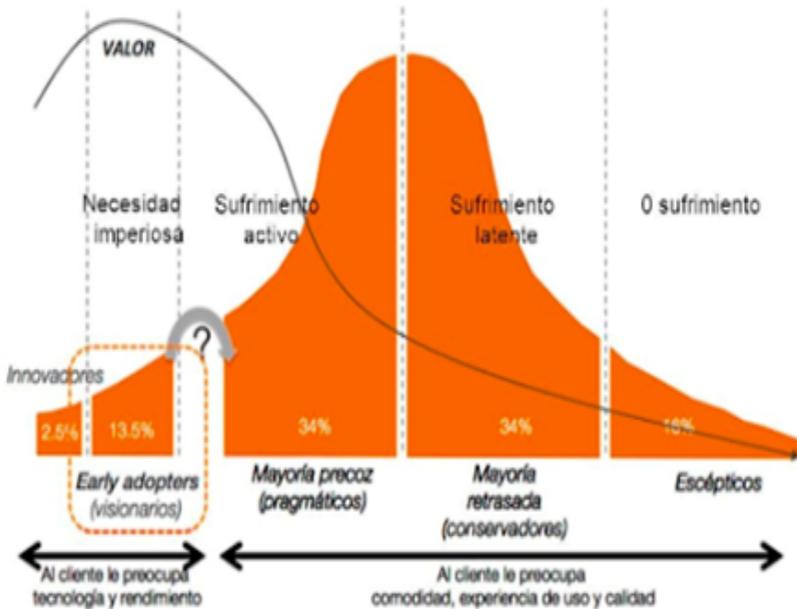
Pero una investigación sobre uso de herramientas e instrumentos no puede ser desechada; pero si se le da una connotación de independencia a la tecnología, podría sesgar la investigación; no obstante, la propuesta de (Meza & Cejas, 2016), cobra notoriedad en momentos donde la educación es casi virtual.

3.4 Everett Rogers y la teoría de la difusión de la innovación

Everett Rogers, (06/03/1931-21/10/2004) fue un profesor de la Ohio State University, quien propuso un modelo el cual exterioriza, el ciclo de existencia de una innovación, en todos los ámbitos empresariales y sociales:

...un modelo teórico basado en cuatro elementos, - la innovación, los canales de comunicación, el tiempo y el sistema social -- identificables en toda investigación sobre difusión, y un proceso de Decisión de la Innovación dividido en varias etapas, que el individuo o la organización han de superar para alcanzar el definitivo grado de adopción de una innovación (Girón, 2007)

Figura 17: Curva de adopción de innovación, (Barrios, 2017)



Esta curva de adopción de innovación es importante por dos razones para determinar qué porcentaje de personas de un mercado son más activas en asumir la tecnología y por otro lado como los países como elementos de estudio aceptan e incorporan la tecnología. En el primer caso la información permite establecer y cuantificar el mercado de visionarios tecnológicos y el segundo para saber cuánto se tardará un país para cerrar la brecha de la dependencia en una de sus fases.

El deseo de tener un procesador es parte de la historia de la humanidad, se considera al ábaco, el cual es un instrumento que servía para realizar operaciones

matemáticas, “el UAN-PAN, es un tipo de ábaco revelado por primera vez en un libro de la Dinastía Han (206 a.C -220 d.C)” (espaciociencia.com, 2020); pero cabe indicar que una innovación procede de otras innovaciones algunas directas y otras indirectas; pues en producto concluyen una serie de líneas históricas, en donde generan avances y retrocesos, los cuales van a ser reunidos por un emprendedor.

La primera computadora de mesa, según diferentes expertos puede ser la diseñada por Mario Belline en 1965, y recibió el nombre de Programma 101 Electronic Desktop Computer, la cual según su diseño parece más una calculadora; sin embargo, es el antepasado de las actuales, que tienen pantallas y sirven para otros fines, además de hacer cálculos.

Figura 18: La primera computadora de mesa, Programma 101 Electronic Desktop Computer. Fuente: (Moma.org, 2020)



Las herramientas como la computadora, aunada con la red de Internet, acelerar al mundo, labores realizadas por muchas personas, hoy son realizadas por un pequeño grupo o uno solo, quien en realidad es el ingeniero o técnico a cargo de mantener la precisión de los robots quienes realizan el trabajo más pesado, como es el caso de las fábricas automotrices, donde en las líneas hay muchos robots uniendo partes y pintando, esto último, reducía la vida de los trabajadores debido a los tóxicos; por este motivo en casi todas las plantas de producción esta parte del proceso lo realizan los robots.

A partir de buscar nuevos usos a la Internet, se han generado miles de emprendimientos, lo cual es importante, pues a partir de la informática aparecieron nuevas fortunas en el mundo. Pero, por otro lado, cabe estudiar cómo se adaptaron los Estados a la informática en este sentido, en “1950 ingresan las primeras computadoras a América Latina... la primera computadora en arribar a América Latina llegó a Venezuela, México o Argentina... vamos a considerar a las tres como las pioneras de la región. (fayerwayer.com, 2010). El ser pioneros es muy importante para el desarrollo de los países porque al ser de los primeros da una ventaja comparativa y si esta une al compromiso de desarrollar nuevos emprendimientos obviamente los países se desarrollan.

Corea del Norte, Taiwán y otros países surasiáticos, incorporan la informática y empezó una ola de innovaciones, lo cual resultó algo favorable para las economías. Perú en cambio es un país conservador, donde la informática recién empieza a implementarse, al respecto se pasa a señalar algo sobre la enseñanza virtual.

La enseñanza virtual en Perú

En la ley Universitaria de Perú (30220), hay una sola mención a la virtualización:

Artículo 47. Educación a distancia Las universidades pueden desarrollar programas de educación a distancia, basados en entornos virtuales de aprendizaje. Los programas de educación a distancia deben tener los mismos estándares de calidad que las modalidades presenciales de formación. (Congreso de la República del Perú, 2014)

La ley se promulgó en 2014, mientras en el mundo desde 1996 ya se empezaron a realizar clases virtuales, en países donde para democratizar la educación, se implementaron la modalidad a distancia, vieron en la informática una oportunidad, es así como, la universidad del Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y América del Norte, rápidamente adoptan la informática para la modalidad a distancia.

Un cuarto de siglo después, el Perú, consigna la utilización de entornos virtuales; para la educación universitaria; pero se contradice el artículo 47 con el inicio 83.1 del Artículo 83, como se muestra a continuación:

83.1 Para ser profesor principal se requiere título profesional, grado de Doctor el mismo que debe haber sido obtenido con estudios presenciales, y haber sido nombrado antes como profesor asociado. Por excepción, podrán concursar sin haber sido docente asociado a esta categoría... (Congreso de la República del Perú, 2014)

Es decir, la ley universitaria 30220 de Perú contradice, porque por un lado parece motivar la incorporación de la tecnología en la educación; pero por el otro solo da oportunidad a quienes han estudiado de manera presencial; cuando de todos los grados académicos el de doctorado es el más factible de ser realizado de manera virtual; pues al ser un doctorado de investigación el estudiante principalmente recibe orientación para el desarrollo de su tesis, tal como se mencionó en el capítulo I.

Definitivamente Perú tiene 25 años de retraso en educación virtual. Por otro lado, se encuentra México que “en 1995 la UNAM creó un centro de alta tecnología para la educación a distancia, cuya finalidad fue crear una plataforma que pudiera impartir cursos a distancia y que fuera capaz de crecer en los próximos años”.

(Peralta, 2013), es decir comenzó casi al mismo tiempo.

Indiscutiblemente mucho depende de la dirigencia de los países y del nivel de emprendedor de los dirigentes universitarios, no por casualidad la Universidad de Sao Paulo y la Universidad Autónoma de México, son las primeras de América Latina, según (webometrics.info, 2021).

Reflexiones sobre la teoría de la difusión de la innovación y Perú

Perú como se calificó anteriormente, es un país conservador de acuerdo a la teoría de la difusión de la innovación cuyos líderes siempre prefieren la modernización; porque esta delata obviamente la postura dependiente, distanciada de la creación innovadora; porque obviamente introducir el tema virtual en la educación 25 años después es una evidencia de la falta de capacidad para interiorizar tecnología a nivel de gestor de innovación.

Cabe indicar la existencia de dos niveles de interiorización tecnológica, como es la de usuario en la cual se encuentra Perú, donde las personas usan la tecnología para participar en redes sociales, opinar y hacer amigos. Asimismo, están quienes usan la tecnología como parte de su trabajo, la cual es la gran mayoría de personas.

La otra parte se encuentran los innovadores de negocios, personas quienes están trasladando sus negocios a la virtualización, esto es una señal de modernización; porque cuando en el mundo desde hace muchas décadas usa la Internet como plataforma de emprendimientos, las personas quienes se están modernizando están haciendo innovación básica, es decir subjetivamente están rompiendo sus esquemas; pero a nivel objetivo solamente se están igualando para sobrevivir.

Por otro lado, se encuentran los innovadores, en el sentido más amplio- es decir quienes no perciben la informática como la única nueva tecnología; pero si algo transversal; si bien esta es una deducción basada desde una perspectiva de buscar la innovación; por otro lado, se encuentra el Estado, buscando moderniza al país.

Es decir, el Estado peruano es conservador y propone líneas de financiamiento y todas las condiciones para cerrar brechas, de esta manera no incentiva la innovación tecnológica; sino simplemente activa los recursos para motivar la modernización, en otras palabras, actualizarse en referencia al pasado de los países líderes. Así cuando en Perú se formalicen las clases virtuales, el mundo tendrá 50 años de adelanto.

3.5 Peter Senge: La quinta disciplina

Peter Senge (1947) es un ingeniero cuyo aporte más significativo, fue la noción de la organización como un sistema, el cual fue construido a partir de la teoría general de sistemas; entre sus planteamientos más relevantes fue el requerimiento de un aprendizaje permanente, lo cual es sinónimo de innovación, en tal sentido se tomará algunas líneas de su libro fundamental La quinta disciplina, para desarrollar un concepto de la innovación

La relación entre un invento y una innovación

Existen miles de inventos ante los ojos de los consumidores; pero existen miles de millones, sobre los cuales ignoran su existencia; porque no todo invento, puede suponerse atractivo al mercado, por diversos motivos entre los más resaltantes: existe muy poca demanda para estos, los costos de producción son muy altos o porque su sabor u otro elemento no es del gusto de los potenciales consumidores.

Bajo lo descrito en el párrafo anterior (Senge, 2010) da a conocer en su libro:

Los ingenieros dicen que se ha inventado una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en innovación sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran

escala y a costes prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia —como en el caso del teléfono, el ordenador digital o el avión comercial (P.14)

A partir de lo expuesto por Senge y propuesto en varias oportunidades la innovación solo adquiere relevancia, cuando tiene un efecto positivo en la comercialización; sin embargo, no se puede desmerecer todas las ideas para innovar, más aún se debe alentar a la organización para tener esa actitud, aun cuando exista un departamento de innovación y desarrollo; porque no se puede esperar que solo dicho personal tenga ideas para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

Si bien la función del departamento de innovación y desarrollo es trabajar para potenciar la innovación, esta actividad no es exclusiva del área de ingeniería, lo es de todos los departamentos; sin embargo, dependiendo del objetivo social se centra con mayor incidencia en algún proceso; pero lograr una organización altamente competitiva es necesario innovar en la conducta humana, al respecto (Senge, 2010):

Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por disciplina no aludo a un orden impuesto o un medio de castigo, sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes

o competencias. (p.20)

Para comprender la propuesta de Senge es importante, entender la teoría sistémica:

Esta teoría surge como consecuencia de los trabajos desarrollados por Ludwig Von Bertalanffy en 1976, donde... define a este sistema como un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran (Loor, 2019, pág. 2)

Basados en el aporte de (Loor, 2019), se puede comprender mejor la propuesta de Senge, cuando plantea los elementos de la disciplina, al hacerlo no establece una escala, sino propone a cada elemento como parte del todo, entonces su presencia es importante; sin embargo, posiblemente el porcentaje puede generar ciertas diferencias entre uno y otro resultado; pero no por ello se puede dejar de lado a ningún componente.

Algo importante en la obra de Senge es el reconocimiento de la habilidad del ejecutante, “Al igual que en cualquier disciplina, ...algunas personas tienen un don innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad” (Senge, 2010, pág. 20), es decir si bien la disciplina puede ser practicada por muchos, hay quienes tienen algo muy especial, desde la perspectiva del talento y esto puede causar un mayor

impacto en la formación de una innovación, porque esta como se mencionó debe cumplir dos requisitos, funcionar en el laboratorio y en el mercado.

Otro punto importante de Senge su aparente crítica a la teoría de Tarde, cuando dice:

“...a menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las mejores prácticas de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. (Senge, 2010, pág. 21).

Si bien puede parecer una total oposición a la teoría de Tarde no lo es, en realidad es una crítica a la forma, con que una persona de rango superior obliga a un subalterno a aprender-imitando a otro, lo mismo pasa en el plano familiar; cuando un padre reprocha a uno de sus hijos y le pide se comporte como el otro hijo, o toma como modelo a otro familiar, entonces lo más seguro es el rechazo,

Así como muchos padres en el mundo quieren mejorar el rendimiento académico de sus hijos exigiéndoles a imitar el comportamiento de otra personas, muchos empresarios, quieren incrementar la efectividad de sus empresas, con tan solo obligar a los empleados a imitar, la acciones de otros; siendo esto imposible; porque la

imitación no es un acto de obligación es un acción de aprendizaje, es decir la persona de forma voluntaria e independiente elige un modelo a imitar; para empezar en caminar su propio destino.

El punto de partida es la imitación, de allí para adelante es todo aprendizaje, hasta lograr el desarrollo de la persona, por este motivo Senge revaloriza la actividad de aprender dentro de la organización; pues de esta manera se pasa de la imitación al desarrollo de una propia conducta; sin embargo, destaca las mejores condiciones para desarrollarse en el sector privado:

A pesar de lo que se haya pensado en el pasado sobre la mentalidad empresarial, la empresa tiene una libertad de experimentación que falta en el sector público y a menudo en las organizaciones sin fines de lucro. También tiene ciertas pautas definitorias, de modo que los experimentos se pueden evaluar —al menos en principio— según criterios objetivos. (Senge, 2010, pág. 25).

Al respecto de la libertad y de las limitaciones está bastante claro, por su parte las instituciones públicas, son creadas con un cierto tamaño, sin las posibilidades de competir, porque sus límites de crecimiento y desarrollo están determinados por la ley jurídica, y por la capacidad de su líder.

Lastimosamente las instituciones públicas, tiene un horizonte de crecimiento, relacionado a la dimensión de la población, a la transferencia de fondos públicos y por último por la aparición de alternativas privadas pequeño; todo esto es limitante; para las propias personas quienes laboran en la institución, pues desde su ingreso a dichas organizaciones no les permitan crecer ni evolucionar como equipo.

Mientras en las empresas privadas las personas son dueñas de su destino, y consolidan a su equipo para lograr un mayor éxito, como se indicará a continuación:

Ejemplo: La red médica

Para contextualizar lo señala por Senge, se va a trasladar la teoría a la realidad de los establecimientos asistenciales² del Perú. En la primera columna se determinan las categorías, y las restantes las organizaciones de atención, de todas ellas solo la última es Privada.

Figura 19: Establecimientos asistenciales del Perú. Fuente: (Salaverry & Cardenas-Rojas, 2009)

Categorías	MINSA	EsSalud	PNP	FAP	Naval	Privado
I - 1	Puesto de salud		Puesto sanitario		Enfermería servicios de sanidad	Consultorio
I - 2	Puesto de salud con médico	Posta médica	Posta médica	Posta médica	Departamento de sanidad posta naval	Consultorio médico
I - 3	Centro de salud sin internamiento	Centro médico	Policlínico B	Departamento sanitario		Policlínico
I - 4	Centro de salud con internamiento	Policlínico			Policlínico naval	Centro médico
II - 1	Hospital I	Hospital I	Policlínico A	Hospital zonal	Clinica naval	Clinica
II - 2	Hospital II	Hospital II	Hospital regional	Hospital regional		Clinica
III - 1	Hospital III	Hospital III y IV	Hospital nacional	Hospital Central FAP	Hospital Naval Buque Hospital	Clinica
III - 2	Instituto especializado	Instituto				Instituto

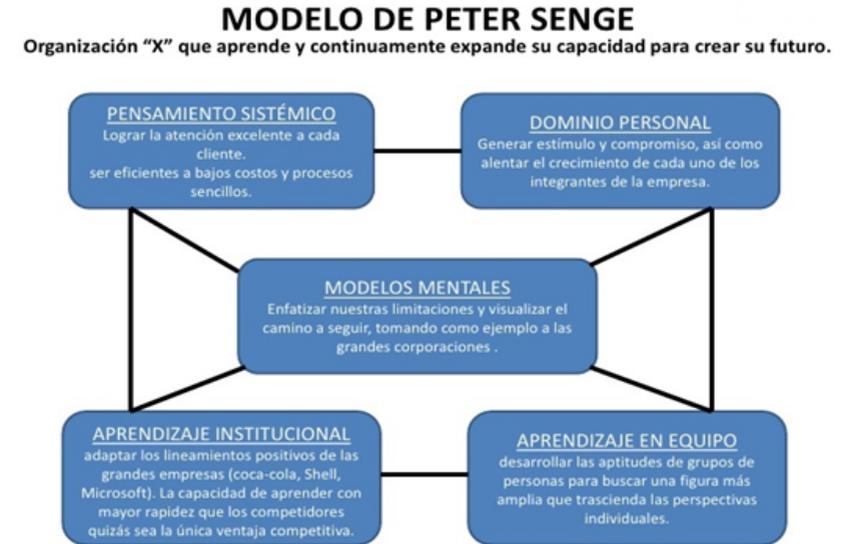
Un profesional que ingrese a trabajar en la categoría I-1, su capacidad de innovación es limitada porque no importa cuánto esfuerzo y decisión tenga; nunca podrá convertir su puesto de salud (primero de la columna Minsa), en un Instituto especializado, las posibilidades de gestar un emprendimiento de esta magnitud no son posible, pues de acuerdo a las reglas del Estado, algo deberá permanecer pequeño, aun cuando materialmente puede crecer.

Por lo contrario, un profesional, quien empieza su práctica como independiente; puede proyectarse a convertir su consultorio en un Instituto, con esfuerzo, talento y mucha innovación tiene la libertad para dirigir su destino; en cambio en el sector público, el profesional puede trabajar con mucho entusiasmo; pero su objetivo no puede ser otro que el de ser promovido, es decir nunca experimentará el crecimiento ilimitado de un organización y si forma un equipo de trabajo, no podrá llevarse el consigo.

La libertad está en tener la posibilidad de realizar planes para toda la organización, lo cual solo es posible en el sector privado; porque en el sector público, no existe la libertad de visionar como parte de algo; el desarrollo siempre será individual, incluso cuando se trabaja en conjunto, todos están pensando en sus propios objetivos, lo cual no permite el desarrollo sostenido.

Establecido el sentido de la libertad se empezará a desarrollar el modelo de Peter Senge el cual está representado en la siguiente figura.

Figura 20:Modelo de Peter Senge. Fuente: (Candia, 2010)



Para desarrollar los elementos considerados para la innovación y el aprendizaje los cinco elementos de la organización son;

Pensamiento Sistémico:

Existen diferentes tipos de pensamientos, como el creativo, el analítico, el crítico, entre otras variaciones; sin embargo, la propuesta de Senge es tener un pensamiento; pero desde la perspectiva de la organización, es decir propone una forma de pensar donde todas las individualidades se intercepten y se consoliden sinérgicamente. Al respecto (Medina, Nava, & Bong, 2010), menciona

Generando la adopción, para el desarrollo integral de las organizaciones, de un pensamiento holístico e integrador y de esta manera romper el cordón que une al pensamiento fragmentador y mecanicista todavía presente. Esta es la lógica que debe gobernar al liderazgo emergente, este es el enfoque del Pensamiento Sistémico, el cual va más allá del hombre como función de comportamiento lineal y determinista (p.136)

De la deducción realizada por (Medina, Nava, & Bong, 2010) al trabajo de Senge y por lo manifestado anteriormente, el pensamiento sistémico, no es una propuesta de pensamiento individual, como podría ser el analítico o el creativo, los cuales en la mayoría de los casos proviene de una herencia genética. La proposición de Senge es al pensamiento colectivo de las organizaciones.

En toda organización prima un tipo de pensamiento, el cual es transversal a las diferentes características individuales, tal como lo indican (Medina, Nava, & Bong, 2010), existen alternativas fragmentadoras y mecanicistas, éstas responden al modelo de la organización, entonces si Senge, plantea los cinco elementos a partir de una teoría sistémica, obviamente el pensamiento desde su momento de la concepción es sistémico, y plantea una perspectiva diferente a la antes mencionada.

Como se manifestó la teoría sistémica, deviene de las ciencias naturales, y establece una relación de interdependencia de sus elementos en la construcción de un producto en este caso la sociedad corporativa; por lo tanto, Senge realiza la misma propuesta, porque como ingeniero comprende la importancia de la unidad de los elementos.

Respecto al pensamiento de fragmentación y mecanicista, pertenecen a momentos donde la organización empresarial no tenía el concepto actual de unidad. Así por ejemplo el pensamiento de fragmentación, el cual es equivalente a percibir el mundo desde un fragmento de la realidad, lo cual equivale a mirar desde la conveniencia o los miedos; mientras el pensamiento mecanicista, tiene una visión de engranaje donde existe un orden preestablecido de movimiento, causado cíclicamente.

Senge en cambio propone, en contraposición de un pensamiento de fragmentación, una visión global donde todos sean conscientes y participantes de la innovación y la mejora; respecto al pensamiento mecánico, Senge propone la dinámica es decir el cambio de velocidad, para romper la inercia de la organización.

Dominio Personal:

El movimiento material proporciona una apariencia de constante y permanente cambio, cuando en realidad millones de seres humanos son inertes o se encuentran en un movimiento constante, es decir haciendo lo mismo durante mucho tiempo y asumiendo el efecto de la transformación material a su alrededor como parte de su cambio.

Enfrentarse a la propia inercia es algo complicado si las personas han logrado satisfacciones como son, entonces el solo hecho de modificar resulta poco satisfactorio, y solo acontece cuando la presión externa es demasiado grande y cuando por propia iniciativa la persona comprende y le interesa empezar a tener el control de sí mismo, circunstancia complicada pues lo primero es reconocer estar actuando de manera equivocada.

En quienes se puede apreciar nítidamente la iniciativa del dominio personal, es en los adictos rehabilitados, ellos son conscientes de su debilidad y por lo tanto al concientizar su problema deciden entrar en el dominio personal. Sin embargo, hay quienes, al no estar frente a una situación peligrosa, prefieren no activar su dominio personal.

Un ejemplo de quienes necesitan iniciar un proceso de dominio personal, son las personas con mucha iniciativa; pero bajo criterio; porque están siempre haciendo cosas para demostrar su importancia en las organizaciones y frecuentemente les llaman la atención, por no tener criterio, esto se debe a la falta de empatía lógica, es decir la capacidad ya no solo de compartir una emoción; sino una secuencia lógica al momento de realizar una acción o tomar una iniciativa.

Muchas personas requieren de un dominio de sus impulsos y un control de sus emociones para poder mejorar y con ello poder alcanzar sus metas propuestas; no obstante, a pesar de las oportunidades millones de personas, inciden en tomar decisiones las cuales han demostrado en otras oportunidades, no proporcionarles los beneficios respectivos. Respecto a cómo se entiende el dominio personal desde la propuesta de las cinco disciplinas:

La práctica del Dominio Personal definida como la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro emocionar, puesto que cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emoción, que a su vez se basa en una racionalidad. Se puede decir que el dominio personal es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal. (León, Tejada, & Yataco, 2003) 84

A partir de la cita, se puede deducir, la importancia del dominio personal, para el desarrollo de las organizaciones. Si las personas ejercen un control de sus decisiones y dominan sus acciones encaminándolas hacia el provecho general entonces las personas estarán aptas para trabajar coordinadamente dentro de un ambiente sistémico.

Modelos Mentales:

Generalmente los seres humanos llaman realidad a la representación existente en sus cerebros, lo cual no es cierto; porque la realidad científicamente no se limita a la percepción de los sentidos, sino a todo lo complejo del entorno aun cuando no se comprenda, el motivo de su existencia.

Por lo antes mencionado existe muchas percepciones y descripciones sobre la realidad, por este motivo se ha generado el concepto mi verdad, lo cual es una forma de presentar una realidad fragmentada, la cual no permite la integración, pues la persona insiste en estar diciendo la verdad y al extremo de responder airadamente cuando alguien muestra pruebas diferentes.

La mente se encarga de reproducir un modelo de realidad y a la vez de procesar nuevos datos; sin embargo, con el tiempo las personas establecen rutinas mentales, las cuales sirven como matrices para procesar y analizar

toda nueva información.

Los modelos mentales para evitar captar y procesar información, cuanto más tiempo tenga un modelo mental, las personas podrán responder perfectamente; sin embargo, existen vacíos, los cuales el cerebro llena para evitarse conflictos en la misma persona. Para comprender mejor cómo funcionan los modelos mentales:

En primer lugar, se establecerá sus elementos de los modelos mentales, como: La herencia genética, la experiencia, la educación.

Sobre la herencia genética es un fuerte elemento de los modelos mentales, porque es como hardware, es decir el potencial de fabricación, en el caso de un ser humano la condición de nacimiento, aquí están las habilidades y debilidades innatas, como también la condición de los neurotransmisores los cuales generan impulsos para la toma de decisiones frente a la diversidad de la situación, en este punto hay personas quienes con una mejor predisposición para el análisis, la empatía, la comunicación; como también el sentido de integración entre otros.

Es indudable que una persona con una herencia genética, proactiva y de decisión para la innovación tendrá ventajas comparativas; sin embargo, esto no lo es todo, porque el ser humano es capaz de aprender y

mejorar, otro punto importante desde una visión de sistemas, es como la herencia genética se complementa con la educación.

Como se sabe la herencia genética, no es una cuestión mecánica; motivo por el cual un hijo puede tener elementos de su herencia genética activos diferente a las de sus padres; allí existe un complemento educativo familiar, el emprendimiento se enseña en familia, existen grupos étnicos, con características muy marcadas para el emprendimiento, de todo tipo, en cambio hay otros grupos, con una tendencia a otro perfil.

La educación entonces es un componente importante para consolidar, mejorar, potenciar y hasta regular la herencia genética; sin embargo, en este clima de consumismo, las actividades de relación y aprendizaje familiar tienen un menor efecto debido a la carencia de integración familiar.

En algunos casos existe la tendencia a confundir la educación con la formación académica, entendiéndose esta desde la primaria, hasta la universidad, es indudable el aporte creciente de esta fase, debido a la disminución de la educación en el seno de la familia; sin embargo, no se puede sustituir el aporte del medio familiar, incluso cuando no existe comunicación se genera un aprendizaje el cual estará presente por el resto de la vida de los hijos, en su conducta.

Sin embargo, independientemente de cuan integrada o disfuncional sea una familia, el ser humano puede superarse así mismo, con la formación académica y el sentido de dominio personal, siendo esto último algo importante en el desarrollo del ser humano y la auto creación de una personas diferente y mejor, lo cual para algunos será una tarea más retadora, porque deben desaprender mucho más.

Y si bien el sentido de dominio, puede contribuir a las condiciones de la herencia genética y social de la familia, la Experiencia es el otro elemento activo para la mejora de la persona; pero con un ligero agregado de análisis y construcción del conocimiento; pues la experiencia sola sin una acción de retroalimentación no influye en nada para un cambio hacia la mejora de las personas.

Los Marcos de Desarrollo son: La sociedad y cultura, las costumbres, el entorno humano tienen un efecto en los elementos antes mencionados, (la herencia genética, la experiencia, la educación), por este motivo se pasará a desarrollar:

La sociedad y cultura; tienen un fuerte impacto en el desarrollo personal y este a su vez con el progreso en general; es así como países como Dinamarca, New Zelanda, Finlandia y Singapur, sus ciudadanos viven en un clima de alto nivel de honestidad, y esto genera una mejor condición para el desarrollo de los negocios; las

trámites disminuyen y las decisiones son más rápidas; mientras en países como el Perú, la desconfianza es muy alta debido a la imposición de una idiosincrasia denominada criollada, por la cual todos están intentando sacar ventaja de los demás, la cual no abarca a toda la sociedad; pero si es un comportamiento mayoritaria y esto se puso en evidencia, en las decisiones y acciones de la clase dirigente por la pandemia del Covid-19.

Las costumbres, deberían ser totalmente integradoras en los diferentes niveles y estratos organizacionales dentro de una sociedad; esto permitiría una concentración de principios y valores comunes; la realidad de los países es diferente; porque todos son pluriculturales, lo cual sería una riqueza, si consolidarán como una unidad, aun con sus diferencias, éstas estarían apalancando un nuevo conocimiento.

Los seres humanos, pese a las evidencias científicas, de ser todos descendientes de un hombre y de una mujer, al respecto no se trata de dogma bíblico, sino de una realidad probada por los genetistas, continúan trabajando sobre sus diferencias externas y complicándose la vida y practican sus costumbres con un sentimiento de superioridad, cuando en realidad todas las costumbres del mundo provienen de la relación con la tierra. Obviamente hay costumbres y conductas devenidas de una percepción exclusivamente económica del mundo.

Por otra parte, el entorno humano es un elemento de conflicto y realización; y ambos son factibles, pues las personas en cuanto están en un entorno humano, empiezan los conflictos entre los objetivos de los unos y los otros, lo cual es positivo, en la medida de encarar y generara actividades de integración, no puede existir la unión sin previo estadio de conflicto, sobre los intereses individuales, en la medida de la superación los grados de disparidad descenderán.

El ser humano puede decidir la dirección de su destino esto es la libertad y quienes decidan encaminar sus esfuerzos para ser seres humanos mejores, tendrán mejores oportunidades en este sentido y sobre los modelos mentales (Senge, 2010) indica “Por eso la disciplina de manejar modelos mentales — el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes”. (p.222), asumir el desarrollo de personas como una disciplina de vida puede ser la diferencia entre el triunfo y el éxito. Y si bien los modelos mentales son esquemas que van surgiendo, conforme avanza el ser humano en su realización, este solo puede ser concebido dentro de un ambiente de organización y de trabajo colaborativo.

El motivo de un modelo mental dentro de una organización se debe a la función social de la innovación, pues esta es una creación para mejorar la condición de las empresas dentro de una relación de mercado. Si una persona decide mejorar sólo, seguramente podrá afirmar muchas veces el haber alcanzado un grado superior, sin embargo, este hecho no tiene un impacto social, como tampoco una contribución innovadora, sino comparte el proceso, solo entonces se cumple una función social

Aprendizaje institucional:

El aprendizaje institucional y/u organizacional es otro de los elementos a desarrollar, para tener una visión próxima sobre esta variable, se ha tomado en consideración la figura 21, cuya fuente es (Chavez, 2013), y desarrollarlo a parte de este gráfico.

Figura 21: Elementos contextuales del aprendizaje organizacional para la competitividad. Fuente: (Chavez, 2013)



Es importante antes de proseguir, que, tras la formulación de los cinco elementos, investigadores de todo el mundo han contribuido a incrementar y dotar de actualizaciones a las ideas primigenias de Senge, pues no se trata de conceptos caducos, sino vigentes en toda su extensión.

Individuos y grupos organizados: El aprendizaje es un proceso independiente único en cada ser humano, en este interactúan muchas variables, es así como al

término de una sesión de clases las personas pueden haber comprendido no en una escala diferente, sino también en dimensiones diferentes.

Por eso cuando se trata de desarrollar aprendizaje el proceso debe centrarse en la intencionalidad de las personas por aprender, y no en quienes están en sus alrededores, supuestamente intentando enseñar, cuando en la actualidad esta dirección está perdiendo vigencia; porque en la enseñanza existe una posición unidireccional descendente, mientras en la actividad de aprender todos son parte del proceso.

Para aprender no se requiere la disposición de alguien por enseñar, las personas de manera decidida aprenden, incluso cuando alguien no está dispuesto a decir nada, esto es fundamental, pues el objetivo de incrementar conocimiento depende de quién decide hacerlo y no requiere de la voluntad de otros.

La historia recoge a autodidactas famosos como el actor y director Charles Chaplin, el ingeniero por decisión, Henry Ford, el dramaturgo George Bernard Shaw, así también en el mundo de los negocios existen personas con grandes méritos, para ser considerados administradores, sin embargo, no tienen un título universitario como Steve Jobs, o como los casos más asombrosos, el del ciudadano chino Li Ka-Shing, multimillonario, quien a la edad de 15 años dejó de asistir a la escuela por siempre.

Asimismo, Amancio Ortega ni siquiera hizo la secundaria y es el hombre más rico de Europa y en algunas oportunidades tal vez -por el movimiento de las bolsas de valores- el hombre más rico del planeta; casi todos los personajes mencionados no tuvieron una formación académica formal; sin embargo, decididos salieron a buscar y construir conocimiento, lo cual los llevo a la cima.

Si bien para triunfar las personas necesitan aprender, incluso quienes enseñan deben aprender a adquirir conocimiento y luego técnicas para impartir dicho conocimiento, la motivación hacia el aprendizaje puede acelerar todo desarrollo, más aún si se vinculan y generar equipos multidisciplinarios, y de esta manera no solamente la persona aprende, sino además puede validar dicho conocimiento con otras personas, quienes tienen otros intereses y le permitirá percibir el mundo desde otros contextos, en este sentido el aprendizaje colaborativo y en grupos es dinámico.

Respecto a la diversidad de contextos desde hace años, en muchas universidades de países desarrollados empezaron a reclutar docentes de otras especialidades para generar un mayor impacto en el proceso formativo; incluso siendo las maestrías de administración las más heterogéneas; pues generalmente comparten aula profesionales de diferentes formación, permite esto al participante, conocer experiencias únicas, esta experiencia

multidisciplinaria, es una forma de contextualizar como se aprende en las empresas, no solo desde la actividad misma, sino también del enfoque del compañero.

La diversidad permite un aprendizaje exponencial y es casualmente en las organizaciones más dinámicas, donde se realiza este proceso; el cual podría tener su antecedente en la Hamburger University McDonald's, fundada en 1961, en el sótano de una de las tiendas de la referida empresa, ubicada en el Estado de Illinois, de esta manera es imposible dejar de correlacionar la innovación-la calidad-el aprendizaje, con esta trilogía una empresas dentro de un variado universo se ha convertido hoy líder del mercado.

Cultura de aprendizaje: Si las personas no tienen interés en aprender, se están negando a solucionar sus problemas, pues solamente a partir del aprendizaje se puede alcanzar un estadio económico mejor y a plantear el aprendizaje como el centro de toda acción de desarrollo de soluciones, no se está haciendo referencia a la formación académica, sino a la cultura de aprendizaje, es decir a la decisión de las personas a estar constantemente aprendiendo, lo coloca en el camino de la innovación, pues durante el aprendizaje, se dará cuenta que hay otras formas de hacer más rápido y mejor el trabajo.

El primer salto de aprendizaje no fue realizado a partir de la lectura, sino de la relación con la naturaleza, de esta manera los seres humanos aprendieron de otras especies; desde su perspectiva singular y manteniendo su total autonomía, la denominación de saltos se refiere a la introducción de un cambio en el ritmo continuo.

El segundo salto seguramente fue la construcción de herramientas, sobre la base de la idea de la extensión y fortaleza de los órganos; de esta manera aparecieron los cuchillos, los martillos y las flechas, todas ellas herramientas cuya finalidad era hacerlo de la mejor manera posible.

El tercer salto está relacionado con la domesticación es decir encontrar otras especies, para la realización de labores anteriormente hecho por las mismas personas, el seguir una presa, el cuidar a los animales, fueron algunas de las tareas encomendadas a los perros; cabe indicar que la mayor innovación del ser humano ha sido también la que ha causado el mayor problema ambiental como son las ciudades.

El cuarto salto es la concepción de la energía como recurso para realizar múltiples tareas, ya no se trataba de usar otras especies o personas en estado de esclavitud, como fuentes de energía, sino de cómo utilizar la energía del entorno, movimiento de las aguas, del viento, entre otros. Sin embargo, aquí se produjo un retroceso cuando

se empezó a usar energía fósil, es decir petróleo, hoy se está reparando el error lentamente.

El quinto salto es un problema, pues los seres humanos han creado un entorno artificial, el cual está generando complicación en su propia existencia y la creatividad está girando en un movimiento en el cual se percibe una transformación del entorno artificial, pero no está acompañado a la mejora de la calidad de vida de las personas, en este sentido la cultura del aprendizaje recobra mayor fuerza; pues la especie humana requiere de ideas, e innovación para poder asegurar su permanencia.

La cultura del aprendizaje es una herencia del antepasado de la especie humana, sin ningún tipo de distinción y es a partir de recobrar esta herencia es como se pretende incentivar al aprendizaje como parte del ejercicio de la libertad y del desarrollo.

Comunicación abierta y compartida: Algo muy usual en las organizaciones empresariales de la antigüedad era su condición rígida y vertical, porque la empresa no es un fenómeno del siglo pasado, al respecto se comentará sobre un millonario de la antigua Roma:

“Marco Licinio Craso ha pasado a la historia como el hombre más rico de Roma, aunque quizá fuera igualado por su colega y rival Pompeyo, y tres décadas después fue

superado por Augusto. En lo que no tuvo rival, a juicio de los historiadores antiguos, fue en su codicia ilimitada y en la falta de escrúpulos de que hizo gala para amasar su fortuna”. (nationalgeographic, 2015)

No solamente hoy existen empresarios especulativos e inescrupulosos, como se deduce de la cita a (nationalgeographic, 2015); la gran fortuna Marco Licinio estuvo ligada a la especulación de bienes raíces, hizo una fortuna como cazador de proscritos; de alto nivel: senadores, millonarios, a quienes les quitaba sus propiedades y luego las vendía.

La esclavitud, también fue un gran negocio para los romanos, porque con ello fundaban prostíbulos, los cuales brindaban utilidades increíbles; porque además del dinero, obtenían niños esclavos, lo cual incrementaba el patrimonio de los esclavistas.

Si las empresas de la antigüedad estaban formadas básicamente, por un contingente, muy grande de esclavos, quienes no tenían, forma de expresar sus puntos de vista y contribuir al desarrollo de la organización, la cual le era indiferente, porque de acuerdo a los libros contables, un esclavo-trabajador, era simplemente un activo de la empresa. Bajo el mismo principio trabajan las mafias de trata de blancas, hoy en día en diversas partes del mundo, la diferencia era la legalidad en tiempo romanos.

En una organización donde el recurso humano solo tiene valor como fuerza de trabajo y no tienen ningún medio de comunicación para aportar para el desarrollo de la organización a la cual pertenece por obligación, por este motivo Senge establece la necesidad de la participación de los colaboradores a través de medios de comunicación establecidos al interior de la empresa.

Cabe indicar, que a lo largo de la historia el proceso para convertir a los esclavos en hombres libres, no ha concluido en su totalidad; porque mientras la conciencia no alcance su total libertad, las personas todavía no logran experimentar su total desarrollo, en este sentido la competitividad promueve el crecimiento personal.

Y como la competitividad está ligada a la innovación y esta solamente puede ser gestada por la creatividad humana, siendo un requisito importante la comunicación con todos los niveles de la organización, es que la propuesta de Senge es práctica y real, la comunicación solo puede ser abierta y compartida para motivar el desarrollo personal y corporativo.

Ambiente de aprendizaje: Las personas relacionan el aula de clases o el laboratorio como el ambiente de aprendizaje, este es el paradigma más difícil a eliminar, pues mientras los colaboradores, no asimilen el hecho de poder aprender dentro de su ambiente cotidiano de trabajo, será difícil promover la innovación, pues

ella requiere tener en todo momento una conducta de análisis.

La gran mayoría de personas aprende algo, para tener un empleo, este valor del aprendizaje es muy limitado y conlleva a una serie de deficiencias en el futuro; pues al establecer una relación aprendizaje-empleo, entonces millones de personas no emprenden la actividad de aprender como un medio para el desarrollo personal o la mejora constante, y solo lo perciben y manifiestan la condición para tener un empleo.

Si las personas establecen como patrones de aprendizaje dos condiciones debe realizarse en un espacio acondicionado para este fin, es decir el aula o laboratorio, y segundo aprender asegura un empleo, entonces estos paradigmas deben de eliminarse para lograr una empresa competitiva a partir de la innovación.

En todo momento se aprende, esto es fundamental para lograr la competitividad, los colaboradores deben interiorizar, que cada acto de sus vidas puede convertirse en un momento de aprendizaje; incluso en las actividades repetitivas, repetir algo puede parecer rutinario; sin embargo, hay quienes a partir de fijar como objetivo cómo poder realizar el trabajo con menor esfuerzo, han desarrollado herramientas.

Tener una organización innovadora, requiere incorporar dos nuevos paradigmas; aprender de todo acto, propio o ajeno y segundo hacer propuestas considerando a las empresas como una unidad sistémica.

Integración escalar: Si bien la tendencia de las organizaciones es a la horizontalidad, los pasos para lograrlo son más detallados y profundos al hecho de solamente cambiar el organigrama, en este sentido la integración escalar es un propuesta para integrar mediante flujos de comunicación, los procesos y a sus integrantes, el escalar no solamente se puede definir, como una acción hacia arriba dentro de una estructura piramidal, sino más bien el ascenso del conocimiento a otros niveles de decisión corporativa, con la finalidad de incrementar su valor.

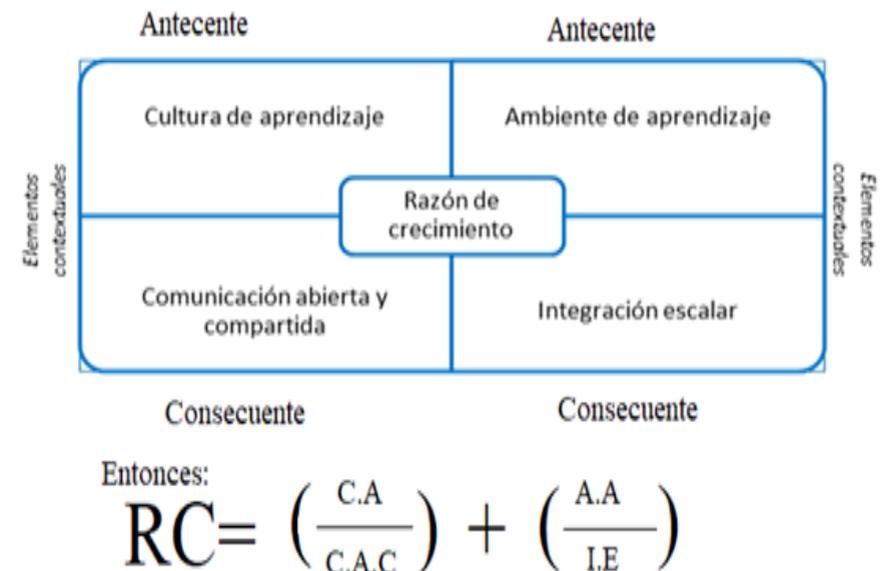
En las plantas de producción, existen una variedad de modelos aun cuando el más conocido es el lineal horizontal, hoy en día debido a la escasez de terrenos o a una percepción de la optimización se crean plantas verticales, iniciando la producción en el último piso, esto para tener una idea de las actividades de transformación, esto mismo sucede con el aprendizaje y el desarrollo del conocimiento corporativo.

El aprendizaje proporciona desarrollo personal y a la vez conocimiento corporativo, el cual como se indica debe pasar por muchas fases, el escalar está referido

a su perfeccionamiento, incluso puede atravesar por una misma persona más de una vez, en eso consiste el proceso creativo del aprendizaje, el cual puede ser visto varias veces y en todas ellas comprender, aprender y proponer de manera diferente.

Razón de crecimiento: En ese punto se debe pensar de manera matemática al respecto se dará a conocer la figura representativa:

Figura 22: A partir del gráfico de (Chavez, 2013) los autores han desarrollado la fórmula



Como se distingue en la figura 22, se ha desarrollado una razón matemática, con la finalidad de cuantificar el proceso de aprendizaje e innovación la cual es una fórmula muy diferente a las utilizadas para determinar las tasas de crecimiento, en las cuales se divide el resultado del periodo, por el periodo base es decir se compara los resultados en este caso se establecen una razón teniendo en consideración intangibles; siendo esto una innovación, por su misma. Pues para los países subdesarrollados, el concepto de bienes intangibles es algo reciente.

Mejoramientodecapacidadyhabilidades:continuando con la secuencia a partir de fijar la razón de crecimiento, se puede correlacionar de manera tangible el valor del mejoramiento de capacidad y habilidades, basados en el incremento de la productividad, la proposición de micro innovaciones internas, este se refiere a cambios tácticos a nivel operativo, sin modificación completa de los procesos, para contextualizar el procedimiento se plantea lo siguiente:

Durante mucho tiempo en una empresa se ha estado utilizando a los operarios para transportar materia prima de los camiones hasta los almacenes, esto generaba detener la producción momentáneamente, hasta cuando alguien pensó en transportar la materia prima mediante su carrito de compras; luego un mecánico a partir de la idea del carrito propuso un carro de transporte y cuando

la empresa creció más, entonces se instaló una faja transportadora.

Todos los actos innovadores dentro del proceso son importantes para el crecimiento de la empresa; pero sus efectos no son percibidos por los clientes, en este sentido la calificación de micro innovadores, no es por disminuir su importancia, debe reconocerse el sentido sistémico de Senge; sin embargo, al tener un mínimo impacto en la percepción del cliente se pueden denominar micro innovaciones.

Pero las micro innovaciones en su conjunto van gestando innovaciones desde la percepción del cliente; si por un lado la empresa debido a las modificaciones internas, incrementa el volumen de su producción, entonces alguien en el área de comercialización puede proponer un dispensar en los puntos de ventas tradicionales, algo sin aplicación anteriormente, porque la empresa no tenía productos en almacén.

Mientras haya personas buscando formas para reducir el esfuerzo y cumplir metas, entonces consciente o inconscientemente habrá propuestas para aprovechar, porque la mejora de capacidad y habilidades son producto del aprendizaje, expuesto como una propuesta y ejecutada como una innovación.

Competitividad en el entorno: El ser humano por su naturaleza es adictivo, por dicho motivo es inhumano evadir esta realidad; sin embargo, es importante comprender el significado de la palabra, la cual está asociada a una persona dedicada a realizar algo, sin preocuparse en otras actividades, las cuales, desde la perspectiva de su entorno, es una incomodidad, pues no les prestan atención.

Al respecto el premio nobel peruano, Mario Vargas Llosa, refiriéndose a su ex esposa se manifestó: “Es tan generosa que hasta cuándo cree que me riñe me hace el mejor de los elogios: Mario, para lo único que tú sirves es para escribir” (Vargas, 2017)

Si las personas se van a convertir en adictivos a algo, es mejor controlar dicho fenómeno favorablemente y generar otro Messi, Newton o un nuevo gestor de innovación. En todo caso el manejar el fenómeno significa controlar la situación, en este sentido la proposición es convertir a todas las personas en activistas de la innovación, para lograr un entorno favorable, en este proceso habrá quienes tengan una mayor dedicación; pero para manejar correctamente y evitar complicaciones personales, como la de los grandes gerentes, quienes muchas veces dejan de tener una vida familiar, el área de psicología de las empresas debe estar siempre pendiente.

Aprendizaje en equipo:

Respeto al Aprendizaje basado en equipos (Team-based learning), se describirá el tema desde la regla de las 4 S, la cual se usa en la actualidad para desarrollar aprendizaje dentro del aula, pero desde la consideración del caso, también se puede emplear dentro de las empresas, en tal sentido el desarrollo de los puntos se realizará teniendo en cuenta esta condición de enfocarlo corporativamente:

- Significant problem (problema significativo)
- Same problem (mismo problema)
- Specific choice (opción específica) y
- Simultaneous report (informe simultáneo)

(Universidad de Navarra, 2020, pág. 2)

El aprendizaje dentro de las organizaciones se centra a la investigación aplicada, con la finalidad de promover las respuestas y soluciones innovadoras, como parte del aprendizaje, de acuerdo a la cita de la (Universidad de Navarra, 2020) se expresan cuatro pasos durante los cuales se gesta el aprendizaje.

Se puede calificar al aprendizaje en equipo, como una forma de aprender investigando, teniendo en los otros participantes fuentes orales, con una capacidad habilidad reconocida por el entorno, dándose por ello lo fidedigno de sus aportes, en cuantos a los principios teóricos a aplicar en la resolución de problemas.

Problema significativo: Desde los conceptos de investigación cuantitativa la determinación del problema es fundamental; porque de una manera estructural se establece una relación entre la variable independiente y la dependiente, situación por la cual existiría una situación problemática, lo cual es un indicio de como poder superar la condición.

Asimismo, y por lo general en una investigación cualitativa, se parte desde un objetivo y esto es algo similar en las empresas donde el problema no es manejado, dentro de los rigores de un proyecto de tesis, sino como el punto al cual se desea llegar, sin dejar de construirla en forma de pregunta ejemplos: Cómo podemos incrementar 30% de la producción, o de qué manera ampliamos las ventas en el sector C un 15% de nuestras ventas; Cómo dejamos de depender menos de los proveedores.

La pregunta para un equipo trabajo empresarial tiene simpleza; esto se debe a su naturaleza multidisciplinaria y la búsqueda de una mayor participación de los

asistentes, si en cambio –se trata– de un equipo técnico o especialistas, el método de formular la preguntar puede cambiar, porque todo el personal tiene una formación y se busca una respuesta con una sola perspectiva.

Algo a tener en cuenta cuando se realiza el aprendizaje en equipo es el nivel de heterogeneidad de los participantes, cabe indicar el área de ventas es menos homogéneo, incluso en el departamento de ventas técnicas, existen ingenieros y técnicos de distintas disciplinas. Asimismo, es interesante revelar como la condición de formación variada y la proximidad con los intereses de los clientes conlleva a la gerencia de venta a ser quienes más proponen innovaciones.

Continuando con el momento de la formulación del problema, este debe ser dirigido por el jefe o el subjefe, en este último caso el líder se mantiene a la expectativa como opositor, es decir bajará la intensidad de las emociones, colocando en el debate un criterio no considerado.

Mismo problema: Si el tema del problema lo amerita se deben repartir en equipos de aprendizaje, de esta manera se permite trabajar con dos posibles soluciones, En empresas muy grandes, existen equipos en la sombra trabajando exclusivamente sobre potenciales soluciones a ser ejecutadas en caso el equipo executor haya fallado, esta es una de las medidas que las grandes empresas tienen para mantener un alto nivel competitivo.

Opción específica: La creación de las propuestas de soluciones, no pueden ser recreadas, sin considerar parámetros, entre los más frecuentes están el menor impacto en los procesos, a menos que ellos deban sufrir cambios y por otro lado está el factor de costo beneficio.

Si la innovación va dirigida al consumidor, lo importante es la experiencia del consumidor, y lo mejor es cambiar o variar el cómo, con la finalidad de contextualizar, se dará a conocer el siguiente caso:

Una empresa de zapatillas, es en términos más profundos una organización de moda, por lo cual los clientes prefieren sus productos por los diseños, variados los colores; en este sentido modificar la lengüeta o el material de los cordones, puede resultar emocionante desde el punto de vista de los clientes; sin embargo, hay dos cuellos de botella: las hormas, la cual le da la forma a la zapatilla, y las suelas; debido a los costos en lo referido a las hormas el valor unitario, puede alcanzar unos 100 dólares, por lo cual cambiar, significa una inversión de mediano plazo, -sobre todo para las pequeñas empresas- además cada calzado necesita una horma, por este motivo el incremento de la producción y la novedad están relacionados.

En lo referido, a las suelas la moda visual de tres colores, puede significar un alto costo para la mayoría de las micro empresas, por este motivo prefieren comprarlas

hechas; sin embargo, esto no les brinda una imagen personalizada, por lo cual se debe trabajar en el área donde permita generar la novedad para el cliente.

Por lo expresado en el caso muchos empresarios luego de analizar la competencia y conocer la mentalidad de sus clientes la mayoría sabe qué quiere; pero su mayor preocupación es cómo hacerlo posible. Si un empresario no sabe qué quiere para su futuro, no es posible ayudarlo; porque está totalmente satisfecho con sus resultados, y como para un hombre de negocios los resultados son el reflejo de su inteligencia, pocos, pueden estar interesados en escuchar propuestas diferentes, cuando están ganando.

Por lo antes mencionado cuando un empresario empieza a preguntarse y a consultar cómo puedo hacer, es el momento de aproximarle una idea. En las organizaciones inteligentes y por más innovador sea el personal, el CEO siempre preguntará cómo se puede lograr esto, eso significa un buen estado de salud empresarial, pues el hacerlo genera una nueva corriente innovadora, y además una demostración de estar asumiendo su responsabilidad.

Respecto a la responsabilidad del empresario, de mantener a la empresa en el mercado y con el mayor crecimiento posible, es una atribución la cual en términos legales no comparte con nadie; pero en condiciones

de jecutivo, los emprendedores internos han asumido dicho reto, trabajando con responsabilidad respecto a la supervivencia de la organización y su participación en el mercado.

De lo manifestó respecto a la responsabilidad se puede deducir que los empresarios más creativos e innovadores, son emprendedores constantes, quienes cuando están fuera de la empresas están siempre pendiente, observando detalles para incluir nuevos aportes, es muy frecuente la llamada de un emprendedor-empresario, a cualquier hora del día -a su colaboradores cercanos- para dar a conocer sus punto de vista, este nivel de responsabilidad lleva a elegir siempre opciones específicas; pero sistémicas; pero también a un constante desgaste de energías; por quienes están muy cerca del poder de decisión.

Informe simultáneo: Cuando dos equipos están trabajando en una propuesta deben tener una solución en el mismo momento; cabe resaltar el hecho que los equipos pueden estar trabajando con proveedores en ambientes externos de las empresas; esto sucede generalmente en países donde el tejido empresarial es muy consistente.

La decisión de trabajar con los proveedores externos, es que en algunos casos la solución o mejora se realizará teniendo en cuenta la interacción empresarial y por

otro lado si dos equipos están trabajando en soluciones diferentes, los resultados deben ser entregados en un solo momento, esto promueve la competitividad al máximo; pues no solo se trata de tener una idea, sino también de los soportes para hacerlas realidad.

Apreniendo la innovación desde las cinco disciplinas de las Organizaciones

Figura 23: Modelo de la organización inteligente a partir de las propuestas de Sengel. Fuente (Triguero & Samuel, 2019)



Como el elemento fundamental de la innovación es la persona, los cinco elementos proponen potenciar al colaborador, con una serie de mecanismos que genere el más alto rendimiento; de todos los elementos consideradores se desarrollarán los de color azul de la figura 23.

Libertad e iniciativa: Como se puede advertir de manera inmediata la parte más importante para potenciar a los colaboradores es la filosofía, la cual debe incluir e interiorizarse en las personas como normas conductuales, modificando no solamente sus acciones, sino la base de sus acciones como es el pensamiento y la perspectiva de existencia.

La libertad no es un indicar de no tener límites, sino de todo lo contrario, es decir de establecer los límites del ejercicio de la libertad, con la finalidad de construir un ser humano mejor dentro de una sociedad, es así como se puede denominar ejercicio de la libertad al abuso que una persona comete contra sí mismo.

Si una persona destruye su cuerpo por el consumo de drogas, alcohol, incluso azúcar, la cual es ya considerada por muchos científicos como la droga más consumida, para muchos es el ejercicio de su libertad; pero para otros esta es la esclavitud de las emociones contra el cuerpo.

Si una persona destruye su cuerpo, para sentir emociones, entonces de una manera muy personal es esclavo de sí mismo, por este motivo la libertad, no puede ser asumida como el derecho que las personas tienen sobre su cuerpo; porque estaría rompiendo el equilibrio interno del ser humano.

La primera gran victoria de las personas es consigo mismo, es encontrar el punto de equilibrio, y esto no es fácil, debido a todos los elementos distorsionadores. Muchas personas consideran, que son buenos trabajadores por el hecho de acatar las normas; sin embargo, la libertad nos motiva muchas veces a establecer nuevas propuestas y normas para construir algo mejor.

Por otro lado, hay quienes consideran que el ejercicio de la libertad solo es posible rompiendo las normas y como esta actitud no está acompañada por nobleza y respeto, lo único que logran es invadir el derecho de otras personas e incluso delinquir, porque consideran estar en su derecho; pues la libertad puede ser entendida de acuerdo al interés de cada quien, por eso en las empresas, el derecho a ser mejor y útil para la organización.

El ejercicio de la libertad es cierto conduce a superar las normas, no ha romperlas. Un ejemplo extraordinario es Marie Curie, tal vez la más grande científica del mundo; porque ganó dos veces el premio nobel, uno con su esposo y el otro con su hija; es decir esta mujer

no solamente acompañó de un brillante científico; sino que además formó a una brillante científica, es decir no solo practicó su libertad; sino que la enseñó ejercerla; contribuyendo al conocimiento.

El ejercicio de la libertad dentro de las empresas es tomar la iniciativa, indagar, conjeturar, proponer y contribuir en el autodesarrollo y el de la empresa. La libertad en las empresas no es hacer el menor trabajo, con el mayor sueldo; es gestionar el talento personal dentro de un equipo, para construir algo mejor para todos.

Como aplicar la libertad e iniciativa en la universidad: El ejercicio de la libertad en las universidades se orienta al desarrollo del conocimiento, en tal sentido todos deben estar comprometidos para desarrollar conocimiento científico y tecnológico, pero uno de los grandes retos para las universidades latinoamericanas es superar la dependencia cultural; es este el verdadero reto de las universidades, como organización.

Superar la condición de divulgadores de conocimiento y convertirse en constructores del mismo, conlleva un alto nivel de iniciativa, comprometido con la libertad, y percibir en la tecnología un punto de referencia para iniciar.

Así, por ejemplo; desde hace más de 20 años existen laboratorios de investigación remotos; sin embargo, en Perú, estos no están siendo considerados, a pesar del estado de emergencia social debido a la pandemia, los motivos pueden ser muchos; pero el resultado es un nivel muy bajo de competitividad. La libertad, es el usar el ingenio con el propósito de iniciar un proceso de mejora constante, en todos los ámbitos.

Organización abierta y conectada

La organización son los seres humanos vinculados, organizados e integrados con propósito común, la referencia a una organización abierta es tomar decisiones considerando el propósito de la organización y no de los dogmas, del contexto de la sociedad. Los dogmas son inflexibles y funcionan como lastre, cuando se pretende el desarrollo; porque los dogmas no son leyes descubiertas por el trabajo científico; sino principios indiscutibles, no renovables y practicables, incluso en situaciones opuestas.

Las empresas como cualquier organización, también ha superado una serie de pensamientos e ideas dogmáticas; una de ellas fue la verticalidad de las ideas interesantes; debido a este dogma, las personas ubicadas en la base de la organización, podían generar propuestas interesantes y menos importantes.

Además del dogma de la verticalidad, durante el siglo pasado existió el dogma de la especialización no integrada, esta idea ubicaba a los profesionales, como quienes los únicos a realizar propuestas en su especialidad, este dogma empezó a derrumbarse con las nuevas tecnologías, donde cada día los profesionales requieren de hacer especializaciones en materias no relacionadas directamente con su profesión, porque de otra manera no podrían aportar en una sociedad sistémica.

Un colaborador con dos profesiones distintas o una especialidad diferente; tienen una visión integradora; esto disparó, a mediados del siglo pasado, las maestrías en Estados Unidos y Europa; pues de esta manera un profesional podía integrar y procesar información desde dos perspectivas; además en algunas empresas donde se empezaban a aplicar las estrategias de costos a la propia estructura organizacional, los profesionales, con títulos mixtos, eran más requeridos, es así como la Universidad Guadalupe Victoria del Estado de Campeche-México ofrece, licenciaturas como: Derecho y administración pública; Administración y contabilidad. (Universidad Guadalupe Victoria, s.f.), las cuales permiten lo siguiente a las organizaciones:

a.- Tener un gerente administrativo, quien también puede firmar como contador.

b.- Tener un administrador público con un conocimiento integrado al derecho.

Estas son algunas de las posibilidades de la oferta universitaria

Pero no solamente son las empresas las beneficiadas, lo son también los profesionales, quienes pueden ampliar sus posibilidades laborales; pero de pronto, algunas empresas comenzaron a contratar a personas sin títulos universitarios; como es el caso de compañías como Apple, IBM, Banco de América. La situación es que en las empresas de hoy prima el saber hacer, en lugar de la formalidad del título, así lo indicó Andrew Chamberlain, economista y responsable de investigaciones en el sitio Glassdo, citado en (Vargas I. , 2018), definitivamente las corporaciones son las organizaciones más competitivas de la sociedad en el presente siglo

El concepto de organización abierta y conectada es una realidad, la organización competitiva ya no es dogmática, al momento de contratar, de adquirir, de invertir, de asociarse; pero esa condición de estar abierta a nuevas ideas y propósitos; se debe a estar mejor conectada con la demanda; por este motivo necesita personas capaces de romper esquemas y ganar.

Como la universidad puede convertirse en una organización abierta y conectada: La ley 30220 obliga a las universidades a abrirse y a conectarse con los grupos de interés; a establecer relaciones con el mercado laboral, a realizar cambios en la malla curricular, cada tres años todo esto habría sido espectacular; si la universidad habría tomado la decisión de hacerlo por iniciativa propia.

Sin embargo, la situación es convertir la ley en una ventana de oportunidad, para esto es necesario que la comunidad universitaria interiorice el principio de una organización abierta y conectada, solo así las universidades podrán ser competitivas; pues en breve la globalización de la educación será una realidad y centros de educación superior como la Universidad Autónoma de México, podrán consolidarse en Latinoamérica.

Las 20 primeras universidades mexicanas tienen delegaciones en por lo menos 6 países, trabajan investigaciones conectadas con el mundo. Por su parte, las universidades peruanas, en general no tienen un perfil del egresado acorde a las necesidades del mercado, y antes de la ley 30220, algunas facultades tenían mallas curriculares con más de 25 años.

Abrir la mente de la comunidad universitaria y conectarla a la sociedad es la única posibilidad de las universidades para competir, y esta no es una alternativa

o una posibilidad es un objetivo de corto plazo.

Autonomía y confianza

Los colaboradores deben tener autonomía; pero esta autonomía, no parte de las individuales; sino del interés colectivo y de la responsabilidad. En empresas más competitivas, las personas no están regidas por un horario o por las tareas; sino por un objetivo principal y otros secundarios, sobre esta base programan sus tiempos.

El colaborador de una empresa competitiva puede asistir a las actividades del día del padre, en el colegio de su hijo, como también puede darse unos momentos para asistir a una ceremonia por la tarde; si bien esta autonomía no es para todos los colaboradores; las empresas están más interesados en conectar a sus trabajadores con la sociedad.

Que la sociedad sepa, como un colaborador, puede compartir con su familia en horas y días antes imposibles, no solamente aumenta la autoestima del colaborador, aglutina a la familia; pero también genera posicionamiento favorable hacia la empresa, en la sociedad se genera una corriente de opinión favorable. Por su parte, la confianza es el resultado del totalmente compromiso de los colaboradores con su realización personal, la cual está conectada con el progreso de la

empresa.

Como la organización universitaria puede tener autonomía y confianza: Este un punto basta crucial, por un lado, la universidad puede flexibilizarse como empleador. Pero hay un tema central las universidades son o deberían ser generadoras de conocimiento; por lo tanto, todo el objetivo es proporcionar conocimiento científico e innovación tecnológica y para hacerlo se debe realizar con la mayor honestidad, por este motivo los jóvenes estudiantes deben practicar la honradez en su trabajos y tareas de investigación.

Para evitar el plagio, han aparecido los softwares anti plagios, permiten conocer el porcentaje de propio y ajeno; porque existen una gran cantidad de personas no solamente en Latinoamérica, quienes han recurrido al plagio para lograr grados académicos y títulos universitarios, a continuación, dos ejemplos:

Karl-Theodor zu Guttenberg: político alemán y ministro de defensa de su país, debió admitir el plagio de su tesis doctoral, por lo cual la universidad de Bayreuth, le retiro el grado.

Ben Carson: un político norteamericano, quien en su deseo de llegar a la casa blanca publicó el libro *America the Beautiful* debió reconocer en poco tiempo que gran parte de su libro fue recogido de diversas fuentes de

Internet, además debió indemnizar a varias personas y perder su reputación.

Si el trabajo de la universidad es generar conocimiento y esto lo genera la comunidad universitaria obviamente la universidad debe comprometerse totalmente con la veracidad de los trabajos, y en esto se debe centrar la autonomía y la confianza.

Igualdad de oportunidades y diversidad

Las organizaciones empresariales, desde su aparición en Roma, siempre han tenido un comportamiento elitista. Por un lado, estaban los dueños y por el otro la fuerza trabajadora, quienes eran simplemente esclavos, es decir propiedad del amo, quien era la vez el dueño de la empresa.

Conforme los seres humanos lucharon contra la esclavitud, esto también generó un reconocimiento del talento, el cual estaba cubierto por la marginación, el racismo y otras taras. Sin embargo, las revoluciones industriales han servido de ventanas de oportunidad, para jóvenes quienes esperaban su oportunidad y con ello el ascenso de un grupo asociado o vinculado, de esta manera se rompía el statu quo, y nuevas personas se convertían en la clase social más rica.

Es así como algunos empresarios empezaron a notar, las oportunidades de contratar a personas quienes antes habían sufrido marginación; porque dejando de lado las ideas preconcebidas, existen personas brillantes en todas las clases sociales y todos los grupos étnicos, es así como se promueve la diversidad, como elemento motor de la competitividad.

Cuando se menciona marginación, por lo general hay una idea preconcebida de una población blanca sojuzgando a una población de variados tonos de piel; pero esto no lo es del todo cierto, en la Norteamérica esclavista; hubo afroamericanos; millonarios, los cuales no han sido tomados en cuenta, porque rompe el estereotipo o se consideran errores estadísticos.

Entre los millonarios afroamericanos, cuyas fortunas se iniciaron previo o poco después de la emancipación, se encuentran Robert Reed Church (1839-1912); empresario de bienes raíces, Jeremiah Hamilton (1806-75), broker de Wall Street; Mary Ellen Pleasant (desconido-1904), mujer que tenía una fortuna de 30 millones de dólares en ese momento.

El mencionar millonarios afroamericanos es para dar a conocer como el ingenio, el deseo, la voluntad e incluso en algunos casos la avaricia, no son exclusivo de un grupo de personas; sino está presente en todos, quienes tienen la voluntad de superarse.

Como la organización universitaria puede promover la igualdad de oportunidades y diversidad: Siendo la universidad una organización orientada al conocimiento, obviamente, deben haber superado todos los prejuicios, marginación, segregación, el objetivo valedero de la integración está relacionada con la formación del conocimiento; sin embargo, en el proceso algunos alumnos pueden tener diferentes respuestas a los estímulos formativos, por este motivo la ley 30220 ha previsto la tutoría.

La tutoría es una propuesta muy parecida a la mentoría en las empresas, las cuales, tienen como objetivo orientar al joven a integrarse a la organización universitaria; porque en algunos casos existen alumnos con muchas habilidades duras o que provienen de pequeños poblados, por lo cual no se adaptan inmediatamente al proceso administrativo universitario. También hay personas con otros tipos de inteligencia que necesitan orientar en proceso, que es selectivo y con trabajo en equipo.

3.6 La arquitectura organizacional aplicada a la universidad

La arquitectura organizacional, está relacionada al objetivo de la organización, en relación a este punto, antes de empezar a bosquejar como debe ser una la arquitectura de la organización, se debe definir, con

prístina claramente el objetivo del cambio organizacional, como este libro está tomando a la universidad como elemento de reflexión, entonces se empezará a definir como debe ser la universidad con relación a la tecnología.

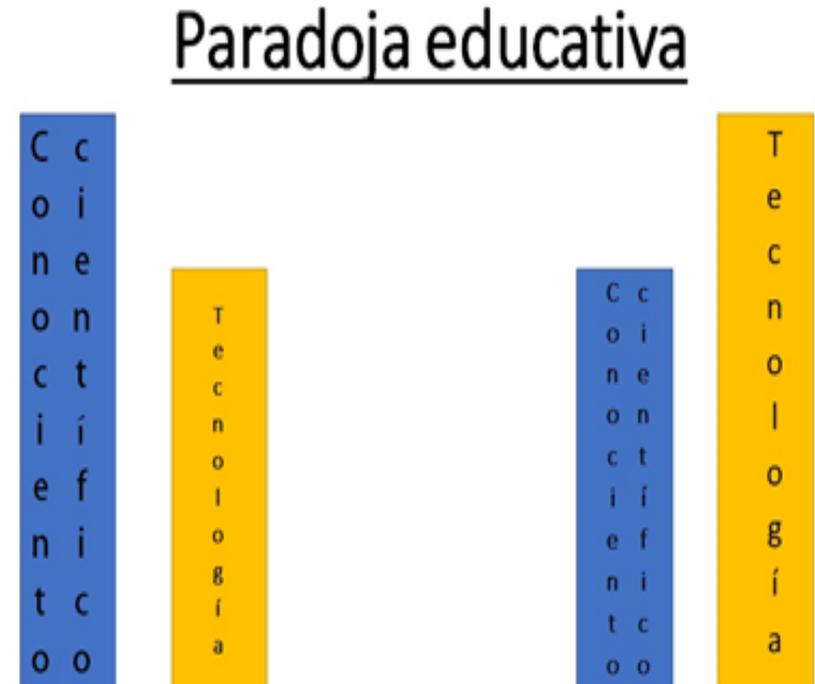
Para conocer cuál debe ser el objetivo del docente innovador se tomarán las ideas de Senge, al respecto él dice: “El profesor del siglo XXI tiene que enseñar lo que no sabe” (Torres, 2017, pág. 1) esta respuesta de uno de los mayores contribuyentes al desarrollo de estrategias de innovación es espectacular; porque devela la condición de los docentes en general; pero no solamente desde del contexto de la realidad latinoamericana; sino a nivel global.

Generalmente el concepto el profesor mayor; podrá enseñar nueva tecnología, respecto a este punto Senge tiene una visión diferente la cual se comparte, para posterior reflexión:

Senge: Tecnología moderna y pedagogía anticuada, ese suele ser el patrón. Muchas escuelas están gastando grandes cantidades de dinero en comprar ordenadores para los alumnos porque creen que la tecnología lo cambia todo, y no es así. Hay que innovar en las técnicas de aprendizaje. (Torres, 2017, pág. 1)

La visión de Senge tecnología es importante para comprender, el lio generacional y la realidad educativa y mejorar la visión de la tecnología, y es porque desde una visión muy coloquial, la tecnología es informática, y viceversa, esta conceptualización ha generado distorsiones e inconvenientes; porque se ha dejado de considerar que también existe tecnología pedagogía y que ella no se ha innovado, y eso ha generado distorsiones.

Figura 24: Paradoja educativa, la relación el conocimiento científico y tecnológico



La paradoja educativa en primer momento es cuando las universidades enseñaban en las aulas conocimiento científico, y el conocimiento tecnológico estaba exclusivamente en los laboratorios; hoy en día en las aulas hay tecnología y los docentes deben enseñar el conocimiento científico utilizando tecnología, esto es la paradoja; porque se quiere obtener resultados con una pedagogía antigua, donde el profesor era el dueño de la verdad, pero en la actual muchos saben menos de informática que sus alumnos, quienes no advierten en su docentes liderazgo

Hasta los años sesenta y los setenta, del siglo pasado, los libros en Latinoamérica eran fundamentales y el requerimiento básico en la cual se centraba el proceso de enseñanza era la memoria. Casi todas las metodologías estaban orientadas a mejorar la memoria, incluso había empresas con métodos para recodar.

Hoy, en el siglo XXI, las cosas han variado; la Internet ha generado en gran parte la desclasificación de la teoría y los conceptos, porque ha puesto en evidencia que no todos los libros contienen teorías, en Latinoamérica incluso las opiniones, eran elevadas al rango de teoría, causando una gran confusión epistemológica y es a partir de lo principios de Sengel, que permite replantear el objetivo organizacional de las universidades.

La realidad en este siglo XXI, existe muy poco incremento de conocimiento teórico, en relación a la innovación tecnológica, ante este impulso tan fuerte la tecnología educativa está estancada en los procedimientos del siglo pasado y no se adaptado adecuadamente. En conclusión, la arquitectura organizacional en las universidades debe partir de cómo va innovar la pedagogía; no en lo referido a la adaptación de la informática, sino a su propia tecnología pues esta debe servir, para empezar el proceso de la arquitectura organizacional universitaria:

Figura 25: El planteamiento de la arquitectura organizacional teniendo como base la innovación. Fuente: (Arzate, 2019)



La idea rectora para la arquitectura de las organizaciones universitarias es en la actualidad la innovación pedagógica y sobre esta decisión se debe empezar a determinar las innovaciones en infraestructura es decir qué, cómo y cuándo se necesita la parte material para empezar a aplicar la innovación pedagógica; por otro lado, que teorías, métodos y herramientas se aplicarán en el inicio; pues la aplicación del procesos generará nuevos elementos, los cuales pueden tornarse en evidencias para generar nuevos métodos y herramientas y potencialmente alguna teoría, a partir de aquí todo depende de las comunidades universitarias de cuándo empezar a revolucionar sus organizaciones.

3.7 Ritmos y formas de aplicación de innovación

De acuerdo a (Marquis, 1969), existe tres ritmos diferentes para innovar, como se puede apreciar en la figura 26, las cuales se revisarán:

Figura 26: Ritmos de formas de innovación. Fuente: (Marquis, 1969)

Innovación de Sistemas	Innovación Radical	Innovación Gradual
Planeación a largo plazo	Planeación a mediano plazo	Planeación a corto plazo
Implica Administración de Sistemas Complejos	Implica ventaja productiva	Implica Pequeños Cambios sin alterar en gran medida el equipo o procesos existentes
Grandes inversiones	Inversiones importantes	Inversiones significativas
Impacto Nacional o mundial	Impacto en el sector	Impacto inmediato en la empresa

Innovación de sistemas, están relacionadas al cambio sistémico de las organizaciones como se ha comentado en este libro, el cual es necesario cuando las revoluciones industriales la generan o cuando por decisión de los integrantes de las organizaciones empiezan a transformarse en líderes, lo cual no necesariamente representará una gran inversión económica, figura 26; pero si un gran capital del conocimiento.

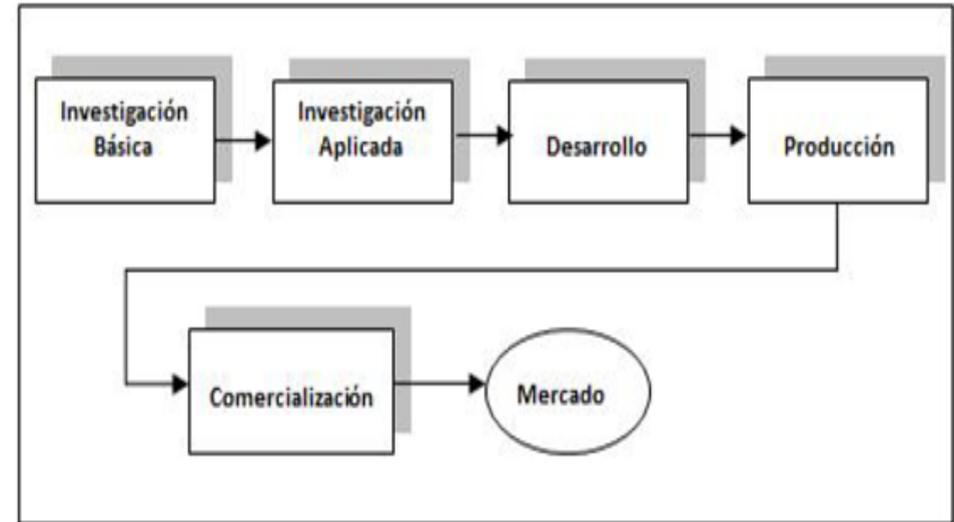
Innovación radical, generalmente este ritmo lo ejecutan las empresas que de un momento a otro deciden aplicar innovación y lo deben realizar de manera rápida; en muchos casos la decisión de innovación radical se debe a reconocer un largo letargo frente a la competencia y a sus mismos clientes.

Innovación gradual, este tipo de innovación se debe a dos factores: por la condición externa cuando la competencia o los consumidores impulsan a innovador paulatinamente. El segundo motivo, de innovación gradual, es interno, cuando la empresa decide progresivamente innovar, sin las presiones, ni premuras.

Existen dos formas de aplicación de innovación: la primera que parte de la investigación básica y avanza hacia el mercado, para hacer esto las empresas deben financiar investigaciones muy costosas, motivo por el cual solo un pequeño grupo de empresas está en la capacidad de desarrollar innovación con un marco de alta tecnología.

Sin embargo, hay pequeñas y medianas empresas, que sobre la base del ingenio desarrollan algo que se podría definir innovación de segundo o tercer alcance, es decir, parten de un producto conocido y le hacen modificaciones, para lograr un atractivo en el mercado, para realizar esto el innovador-emprendedor debe tener un conocimiento de las ciencias exactas; pero con facilidad para la aplicación práctica

Figura 27: Modelo Lineal del proceso de innovación “Modelo de Empuje de la Tecnología”. Fuente: Nuchera et al, (2002) citado en (Barreto & Petit, 2017)



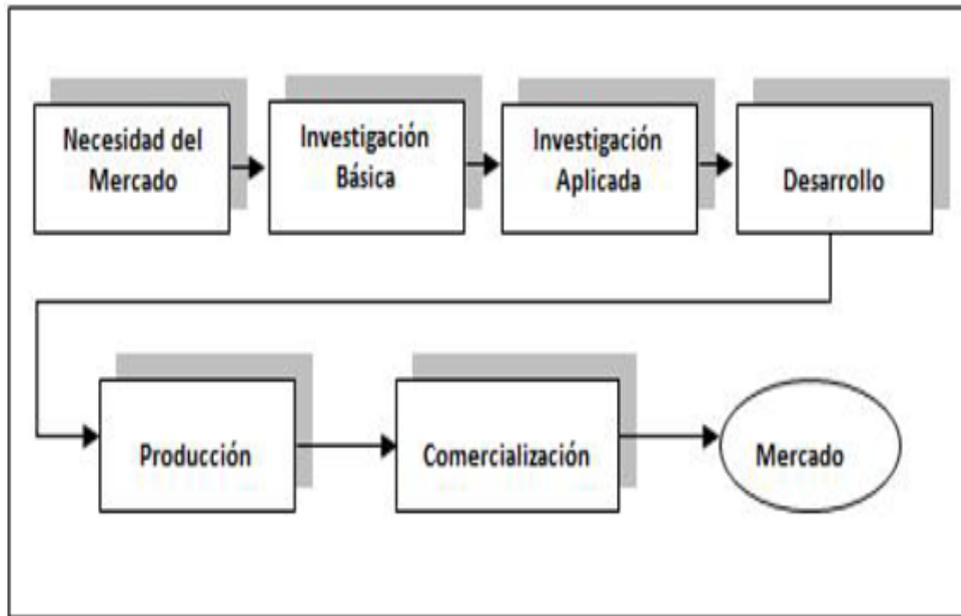
Una posibilidad que tienen las pequeñas y medianas empresas es asociarse con las universidades, con la finalidad de poder tener la contribución de una comunidad del conocimiento, que aporte la investigación básica y también parte de la aplicación para elaborar en equipo un producto o un servicio.

Desde hace más 100 años las universidades del mundo se asocian con las empresas para desarrollar productos y servicios, incluso hay universidades que tienen el control de parques industriales, para el desarrollo de innovaciones; sin embargo, en Perú, ni siquiera se han establecido convenios de desarrollo organizacional.

Las universidades siempre han tenido una visión geocéntrica, es decir desde ellos y para ellos, esto para los próximos años debería cambiar, para el bienestar de ambos de las empresas como de las universidades.

La segunda aplicación es a partir del mercado, este es un proceso de generar innovación desde los deseos o necesidades de los demandantes. Esta forma es la más dinámicas y más recurrente del mercado; porque las empresas se aseguran la venta de los productos, porque se inicia con el conocimiento de lo que quieren comprar.

Figura 28: Modelo del proceso de innovación a partir de la necesidad del mercado “Modelo Tirón de la Demanda”
Nuchera et al, (2002) citado en (Barreto & Petit, 2017)

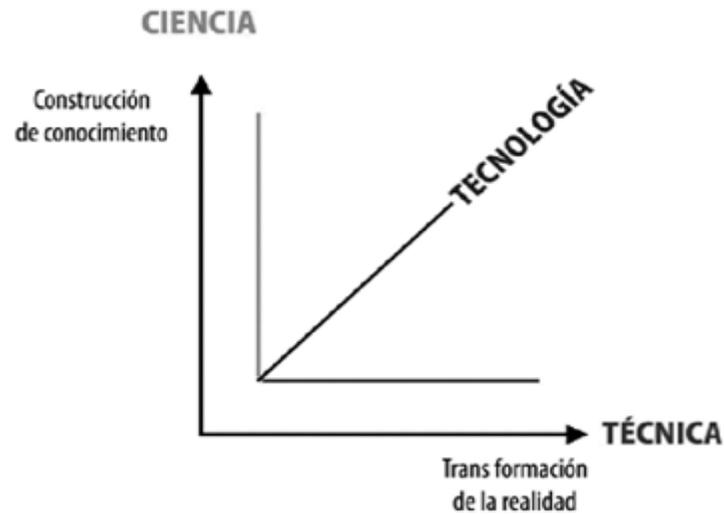


Aquí la innovación parte generalmente de la inteligencia de mercado, no de la investigación básica. En este caso la investigación básica se enfoca a la necesidad del mercado; el investigador no goza de libertad; sino debe trabajar desde el perfil diseñado por el área de mercado; pero de la misma manera las Mypes pueden construir alianzas para consolidar la innovación.

3.8 La ciencia, la tecnología y la técnica

Antes de ingresar a desarrollar las teorías del cambio, se considera importante, determinar las diferencias entre ciencia, tecnología y técnica; porque en muchos casos existe una perspectiva de considerar un valor mayor de una sobre otra, cuando en realidad son complementarias, para el desarrollo de la sociedad, en tal sentido las tres se complementan para generar aportes para la competitividad de personas, empresas y sociedades; por este motivo se repasará brevemente el significado de cada uno

Figura 29: La vinculación entre la ciencia, tecnología y la técnica (Chaquea & Chamorro, 2013)



Este cuadro muestra la posición tanto de la ciencia la tecnología y la técnica. Como se indica en la figura 29 el conocimiento científico no aporta soluciones prácticas; sino como es la estructura del universo, como se relacionan las fuerzas que generan la realidad física, biológica, que el ser humano no puede percibir.

Por ejemplo, las leyes de Newton, parecerían ser solamente una explicación de la física, tan lejana, para los temas sociales; sin embargo, es a partir de sus conocimientos que se pueden generar respuestas y soluciones a la percepción real del entorno; porque el ser humano tiene limitaciones biológicas para reconocer la realidad y, por otro lado, las emociones pueden generar realidades subjetivas.

La tecnología por su parte está en el centro entre la ciencia y la técnica; pues el ser humano en su parte inicial ha respondido a los retos con soluciones personales y prácticas, usan sus manos, usan como herramientas elementos de su entorno. Es así como usaba sus manos para hacer distinto tipo de trabajos; luego tomó una piedra; pero el conocimiento científico transformó la piedra en martillos y arcos y flechas.

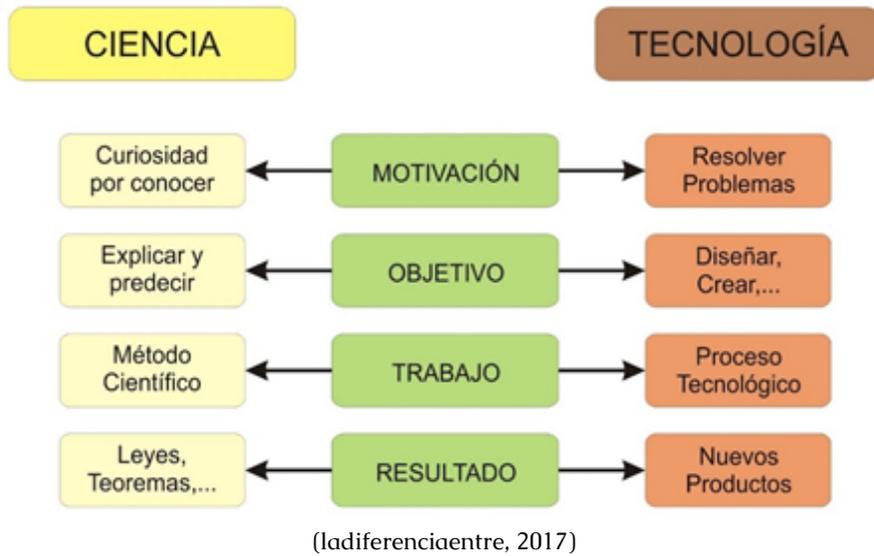
Los martillos pueden parecer una herramienta básica; pero claro esto es a nivel de la familia; porque los martillos usados en procesos productivos de alto rendimiento, tienen formas anatómicas, además de pesos balanceados y están fabricados con elementos especiales para darle competitividad.

Los arcos y las flechas, pueden parecer del pasado; pero son un producto realizado con alta tecnología, de la época, de otra manera no habría generado la respuesta deseada; lastimosamente entre las personas existe una actividad de segregación respecto al pasado y lo que ello encierra y sobrevalorar la tecnología del presente.

Esta actitud de desconocer el aporte del pasado, es una falta de criterio y de comprensión de la evolución tecnológica, la cual es cíclica; en el mundo existen evidencia que en el pasado existió una alta tecnología la cual, por algún motivo, se quedó postrada, como el fuego griego.

No valorar el pasado, representa algo frecuente en las nuevas generaciones, quienes pretenden vivir, distancia del conocimiento estancado del pasado; pero lo peor es no tener conceptos básicos y diferenciales entre la ciencia y la tecnología, como se dará a conocer.

Figura 30: En esta figura se puede apreciar la diferencia entre la ciencia y tecnología. Fuente

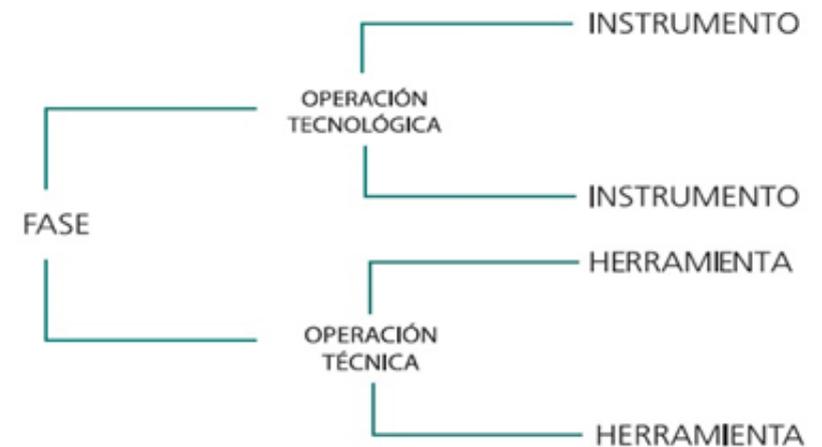


La figura 30 muestra un análisis comparativo de la ciencia y tecnología. Donde se explica cada una de las variables, así se considera como motivación de las ciencias a la curiosidad por conocer; porque los proyectos de investigación no parten del planteamiento de un problema; sino de un objetivo de investigación.

La tecnología en cambio tiene como motivación resolver un problema. Allí radica algunos vacíos, los cuales parten de supuestos de superioridad; los cuales son errados; porque un científico puede dedicarse a realizar trabajo que aporten al conocimiento científico o a solucionar problemas, en ambos casos son importantes para la sociedad, pero en términos económicos obviamente el trabajo tecnológico generará mayores ingresos dependiendo de la dimensión del mercado; mientras los científicos teóricos gozarán de un lugar importante en la transmisión de conocimientos.

Para diferenciar entre la actividad operacional técnica y tecnológica, está relacionado al uso de los inventos y no necesariamente al desarrollo de los mismos, como se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura 31: Fases operacionales técnicas y tecnológicas en la actividad de producción (Chamorro & Chaquea, 2014)



Respecto a la actividad técnica esta se refiere al trabajo de las personas y al nivel de “destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente integra el uso de herramientas y saberes muy variados” (EcuRed, 2015). Se considera herramienta a un invento, cuyo desarrollo es la ampliación de una alguna capacidad humana, como la tijera, el pico, la lampa, el cuchillo entre otros.

Cabe diferenciar entre la técnica, la cual es la conjugación de la destreza y la herramienta y el desarrollo de la herramienta propiamente dicha, respecto a esta última, esta puede ser producto de un arduo trabajo tecnológico, donde se combinan una serie de ciencias; para desarrollo una herramienta en relación a la función y objetivo a cumplir.

El instrumento en cambio es algo más elaborado y si bien depende también de las destrezas y habilidades, la ejecución del instrumento tiene un componente de aplicación relacionado a más de dos variables, en el campo de la administración, existen un variado número de instrumentos de evaluación y determinación de la estrategia.

La matriz EFE y IFE, FODA, el árbol de problemas son instrumentos que requieren de un proceso de varias fases, incluso luego de concluir la carrera, muchos profesionales no son completamente diestros en el uso; pero no existe una limitación física; como lo es en el

ejercicio profesional de cirujanos, quienes requieren de una buena condición física, sobre todo en lo referido a los músculos relacionados con el pulso y la capacidad visual.

Una visión proporciona por (Chaquea & Chamorro, 2013) nos permite conocer como los seres humanos han evolucionado desde las herramientas primitivas, hasta llegar a las máquinas:

Figura 32: un tránsito desde las herramientas, hasta las máquinas (Chaquea & Chamorro, 2013)



Como se aprecia en la figura 32 la evaluación de las herramientas, he generado un efecto bidireccional en la evolución de mejores herramientas y la aplicación de las ciencias para el perfeccionamiento de las herramientas básicas, hasta convertirlas en maquinarias, y hoy se vive la automatización y la robótica aplica a la productividad.

Sin embargo, la administración tiene herramientas e instrumentos, se les denomina “práctica tecnológica-administrativa, sea: PTM (tecnología administrativa) a aquella que realiza la gestión, dirección y el control directo de los procesos de producción en general o de la administración-dirección de los subsistemas de la sociedad”. (Herrera & Rodolfo, 2005)

El Big data, el data mining, entre otras formas de recoger información a través de las redes ha generado una fuerte impresión en la gestión administrativa y parecería requerir de nuevas formas de evaluación; sin embargo, la administración gestiona, hasta el momento, el talento humano y los clientes sean personas naturales o jurídicas, entonces si bien la forma de hacer ha cambiado en la parte fundamental no se ha modificado.

El reconocer el cambio a nivel de forma y no de fondo, por lo menos en lo referido a la administración es importante; porque es así como se pasa al siguiente capítulo de las teorías del cambio. Porque si bien en los últimos 40 años los seres humanos un repunte tecnológico

y parecería estar viviendo un mundo diferente, en realidad en los aspectos fundamentales continua igual, como se demostrará a continuación.



CAPITULO IV

Teorías del cambio

El cambio es un tema extremadamente complejo, porque todos los elementos de una sociedad al estar en un comportamiento dinámico, pueden generar cambios y con ellos modificar la realidad; por este motivo cuando se menciona cambio se le relaciona con disposición distinta entre un momento de tiempo y otro.

El cambio inercial; podría parecer una expresión distorsionada de la física; pero en cuanto a la realidad social es una forma de establecer una causa del cambio desde la perspectiva del observar, quien recoge información de otros elementos en movimiento constante. En este caso una construcción avanza a cinco metros cuadrados por día, por lo cual desde el observar progresivamente se modificando su entorno; pero a una velocidad continua; esto genera habituación al proceso en observancia.

El cambio dinámico, esta es la forma con que los magos trabajan, ciertas rutinas, moviendo sus recursos a una velocidad superior a la capacidad de percibir de las personas. De esta manera los espectadores, sorpresivamente ven algo donde, hace unos instantes, habían visto algo diferente. Esto es aplicado por las empresas con grandes recursos financieros o creativos, quienes desde la perspectiva del mercado proponen algo diferente y si es posible mejor desde la visión del consumidor, quien teniendo como contexto un supermercado de un momento a otro mira como la caja

de su producto favorito cambio.

El cambio cíclico: Por efectos de la ley de ciclos todo cambia; pero vuelve a cambiar en una continua sucesión de etapas y momentos, en el mercado, la demanda atraviesa éstas situaciones, aun cuando, los consumidores continúen demandando algo, pero opten por una marca diferente; la demanda existirá, porque la demanda no desaparece, simplemente cambia de dirección u opta por productos o marcas alternativas.

Cuando existe un descenso de la capacidad adquisitiva, los compradores se dirigen a un producto alternativo, si la trayectoria descendente continua posiblemente se dirija al mercado informal, al mercado negro y al final se transformará en demanda social.

Durante esta pandemia, la demanda se reorientó, hacia productos de seguridad, como mascarillas, protectores faciales entre otros. Con el despido forzoso, muchas personas han tenido una reducción drástica de sus ingresos; pero tienen demanda; porque tienen necesidades; lo que no se genera es la compra-venta.

La demanda latente y la demanda embalsamada son formas de describir la necesidad y el interés por comprar algo que no existe o algo que por el costo no pueden adquirir; lo cual plantea no solamente un ciclo de demanda sino uno de compra; si las dos trayectorias

se correlacionan entonces se perciben oportunidades de negocios.

El ser humano es parte de la naturaleza, motivo por el cual se ve afectado por los cambios naturales de su propio organismo; pero también por los cambios de la naturaleza circundante. Además, existen cambios artificiales, aquellos realizados por los seres humanos y los cambios sociales, en los cuales existen múltiples protagonistas

4.1 Tipos de Cambio sociales

Figura 33: Muestra una clasificación de tipos de cambios sociales. Fuente: (Pandemia, 2020)



La sociedad es una supra organización en tal sentido, lo que suceda y como se origina, puede servir para redefinir el cambio, en tal sentido se tomar la figura 33 y se adaptará a los acontecimientos en la empresa.

Cambio según su propia dinámica:

Se refiere a la velocidad y al respecto las empresas al ser parte de la sociedad tienen una relación sinérgica, por lo tanto, a los cambios sociales, por efecto de la política, como son las declaraciones de guerra, la paz, la invasión pasiva o activa, el surgimiento de un nuevo estado, todo esto genera impactos en las empresas; porque requieren de logística; pero también se suscitan cambios como efectos de la interacción de las propias empresas; cuando una crece más o se instala en un lugar diferente, entonces cambia la composición.

Lentos: Es el cambio a un ritmo constante, se denomina lento, no porque su velocidad sea realmente baja; sino porque como marcha a un ritmo sostenido y por un largo periodo podría parecer, lento. Otro distorsionador es lo relacionado al movimiento con el objetivo, así, si en una obra de edificación se coloca una gran imagen sobre cómo quedará al finalizar la construcción, entonces, las personas establecerán un juicio de la velocidad, respecto a la visión sobre la obra terminada. Nada es lento si no, se la relaciona con un punto de referencia.

En cuanto a las empresas los cambios se dan en relación a una planificación previa; por lo cual el indicador es el porcentaje de progreso del objetivo; por otro lado, las empresas son denominadas lentas cuando se comparan con la velocidad de otra organización. Asimismo, existe una subclasificación reacción lenta, se refiere al tiempo de respuesta.

Revolucionarios: En relación a las empresas el cambio revolucionario no se debe necesariamente a la velocidad del proceso; sino al efecto en cuanto a la realidad del mercado; de esta manera el lanzar un producto, una versión, un modelo, un diseño, que irrumpa en el mercado; y cambia la dirección de la demanda y de las compras, entonces se percibe estar frente a una revolución, como punto de partida de un nuevo paradigma.

A lo largo de la historia existen muchas revoluciones generadas por productos; no obstante, desde la perspectiva del presente, se supone que toda la revolución se centra en la informática; por la flexibilidad y el potencial enorme en el desarrollo de productos, nunca antes una persona; podía desarrollar, producir masivamente y comercializar un productos para un mercado diverso, realmente la informática ha revolucionado no solo el mercado sino la sociedad; sin embargo, hay productos revolucionarios, tan importantes como:

Figura 34: El auto que modificó la forma de ver el mundo
Fuente: (Canal el Verdugo, 2020)



Mencionar al Volkswagen escarabajo, seguramente puede generar entre los nacidos en el siglo XXI, un escepticismo en cuanto a revolucionario pueda ser este viejo modelo; sin embargo, la aplicación de ciencias exactas y básicas con el objetivo de proporcionar un auto para una clase media en ciertos cambios cambió el destino y la forma de ver el mundo.

Este auto tiene el motor en la parte posterior, por lo cual tiene mejor, menor diámetro de giro; por este motivo los autos deportivos y de competencia tienen por lo general el motor en la parte trasera. Pero además este vehículo, tenía el menor consumo de combustible en relación a su tiempo. Este auto de la segunda posguerra permitió a muchas familias emprender paseos memorables, a costos bajos de acuerdo a la época. Además, incrementó el crecimiento de la industria automovilística.

Los paseos familiares, son tal vez uno de los mayores recuerdos de los niños y es también uno de los mejores motivadores de la imaginación y la inventiva; por este motivo una generación a una movilidad familiar, tenía la oportunidad de poder tener una visión diferente del mundo, lo cual contribuye al desarrollo cognitivo. Incluso hoy en las escuelas dejan tareas, para saber cuánto viajó un niño con sus padres.

Cambio según su origen:

Refiere a donde se originó el cambio y la respuesta podría ser sencilla si se considera a las personas como unidad de estudio; pues todo cambio se origina en la persona; sin embargo, cuando se menciona a la sociedad y las micro sociedades como son las instituciones y las empresas, entonces existe dos orígenes:

Endógenos: Este refiere al cambio como conducta o actitud de los líderes e innovadores. Por lo general estos cambios se pueden producir por cualquier colaborador; pero se estandariza por intervención de sus líderes, cuando no son ellos quienes lo realizan; pero independientemente de quien lo inició, es importante para el desarrollo del administrador, saber observar, al respecto:

En un pequeño restaurante de alta rotación, generalmente el puesto con mayor cambio de personas son las meseras; sin embargo, luego de una jornada de trabajo en la cocina el dueño del restaurante mencionado, percibió la atención de una de sus meseras; y la reacción diferente de su comida entre los comensales. Quienes eran atendidos por María -llamémosla así- se iban más contentos, y regresaban. Ese día ese restaurantero tomó la decisión más arriesgada, nombró a la joven mesera, como cajera y jefe de meseras.

Cuando María empezó eran solamente dos meseras; 23 años después, la empresa tenía dos restaurantes en la ciudad, 3 restaurantes campestres y un gran salón de fiestas. La compañía tiene un staff de 42 mozos y todo un aparato logístico, seguramente jamás ganará una estrella Michelin; pero existen empresarios de diversos niveles y lo más importante es lograr los objetivos de desarrollo propuestos por la misma empresa y dentro de su mercado. Vivir haciendo lo que uno le gusta y satisfaciendo a los clientes es finalmente el motivo de las empresas.

Exógenos: Es cuando el cambio proviene desde afuera, sin embargo, aquí existen diferentes formas de realizar este cambio, así se tiene:

Cambio por adecuación: Es cuando la empresa cambia por motivos externos y por exigencias diversas; como por

ejemplo el cumplimiento de la ley o por incorporarse a una cadena o franquicia, en todas ellas la comunidad interna debe aprender las nuevas formas y procesos exigidos.

Cambio por modernidad: En este caso las empresas se modernizan es una forma de expresar la actualización, es decir simplemente incorporan procesos, equipos, maquinarias, las cuales están siendo parte del estándar del sector comercial o productivo, lo cual no les genera competitividad; pero si evita perder participación.

Cambio por estrategia de seguidor: Es cuando las empresas, deciden ejecutar una estrategia de seguidor; por este motivo cambia, en relación a cómo cambia el modelo del seguidor. En algunos casos los cambios se generan con cierta tropicalización, pues se deben considerar el hecho el modelo a seguir tienen más recursos.

Cambio según magnitud:

En el caso de cambio por magnitud sucede lo mismo que a nivel de la sociedad en general, el cual puede realizar a nivel estructural es decir en los pilares de la organización o en algún punto específico; pero como las organizaciones son sistémica, tarde o temprano su impacto se sentirá con algún nivel de fuerza en toda la empresa:

Estructurales: Se denominan de esta manera, pues abarca los cimientos de la organización, se mencionaría el ADN de la organización, la cual considera el cambio de objetivo social, el cambio de misión y visión, el cambio de sector, todo lo antes mencionado genera cambios profundos en la organización empresarial; de lo mencionado se desprende un concepto cada día más interiorizado, que las estructuras más importantes de la empresa son las mentales y no los materiales.

Locales: En este caso los cambios se realizan en departamentos, áreas o gerencias específicos de las empresas; como también pueden realizarse cambios a los locales comerciales; para adecuarlos a la realidad de cada mercado. Pero se debe tener en cuenta el siguiente si el cambio en un espacio de la universidad se ha generado como elemento catalizador o de simple adecuación; el primero se refiere a propiciar el cambio y el segundo como consecuencia de una onda de cambio.

Cambio según su relación con otros: Estos son cambios que parten de un contrato o de un acuerdo, entre dos o más unidades, el cual ya está en marcha, y por lo tanto deben de cumplir como parte de una unidad de criterios. En el cambio por adecuación, se mencionará como ejemplo el ingreso y la cadena o franquicia, en estos casos no existe originalidad, porque el cambio es un mandato, una adecuación a una filosofía, que indica como se deben hacer los procesos.

Sincrónico: En este caso todas las partes de una unidad deben cambiar en el mismo momento, es como cuando una empresa cierra todas sus tiendas para abrirlas en par de días con un nuevo diseño y una nueva atención, en este caso durante el cierre, el personal está en un proceso de capacitación, pues el cambio está en las personas.

Asincrónico: Respecto a esta modalidad el cambio es progresivo, entonces las unidades van cambiando de manera progresiva de acuerdo al plan de prioridades, desarrollado por el área de planeamiento.

Cambios verticales: Son cambios que se generan por lo general en el área de dirección y progresivamente descienden hasta las bases de la organización, también es posible lo opuesto; pero esto es más complicado, porque las personas en las áreas operativas no tienen poder de decisión; por este motivo desde hace tiempo las organizaciones están trabajando el tema de inclusión; para poder incluir ideas desde las áreas operativas.

Cambios horizontales: En este caso los cambios se originan en los mandos medios, estos cambios llegan rápido a la parte operativa y bien dirigidos también, a los altos mandos de la organización; si bien pueden ser localizados en un principio, es válido reconocer, que este nivel organizativo se está vibrando una competencia para llegar a la cúspide de las organizaciones.

Cambios espontáneos: Los cambios a nivel de la organización de la empresa se realizan básicamente de dos formas, el primer espontáneo, es decir por la interacción con el mercado; pudiendo ser tanto a nivel de estrategias, políticas y el caso extremo de filosofía, pero también a nivel operativo, pero siempre manteniendo la interacción con el mercado, pues del deseo de competir es como surgen los cambios.

Para contextualizar los cambios a nivel técnico se debe definir como la relación de las personas con las herramientas, un ejemplo muy simple es la forma como un jugador de futbol se moviliza dentro de la cancha con pelota y sin pelota, tal vez esa imagen puede ayudar a relacionar como un vendedor muestra un producto en relación a los demás, como un jefe distribuye el trabajo y como el gerente plantea su trabajo diario y se comunica con sus colaboradores, sus clientes, proveedores y hasta con la competencia.

Figura 35: Matriz de la relación entre el líder y el personal para la ejecución del cambio. Fuente: (Roth, 2004, pág. 13)

	los elementos del sistema no entienden el plan	Los elementos del sistema entienden el plan
Los agentes de cambio no entienden las necesidades deseos y capacidades del sistema	Implantación Fallida: Poder y autoridad como únicos métodos <p style="text-align: center;">3</p>	Implantación Parcial: Poder y autoridad como únicos métodos <p style="text-align: center;">2</p>
Los agentes de cambio entienden las necesidades deseos y capacidades del sistema	Implantación Parcial: La motivación y la persuasión son los métodos adecuados <p style="text-align: center;">4</p>	Implantación completa: Exige el uso total del proceso de cambio social <p style="text-align: center;">1</p>

La técnica marca la diferencia de dos personas en el mismo cargo y con las mismas herramientas, y es así como se da el cambio exponencial, por lo contrario, el cambio dirigido se refiere a la planificación de cómo se realizará el cambio, y como se puede apreciar en la figura 35, la cual se adaptará a la realidad de la empresa, es estable una relación entre los miembros de la empresas

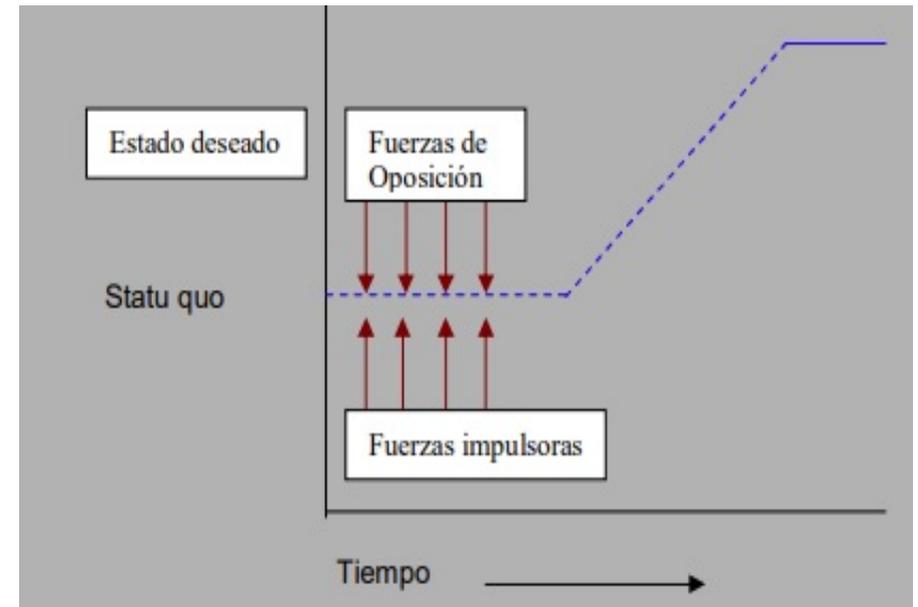
denominado en la matriz elementos, en la parte superior, quienes tienen dos alternativas si entienden el plan o no a ejecutarse

Por otra parte, están los agentes de cambio y esto se refiere a los líderes, y el caso es si saben analizar a los colaboradores, para alcanzar un compromiso conductual con los cambios, pues en un mundo altamente competitivo, no solamente se trata de imponer cambios, sino de consolidar compromisos de un cambio con mejora constante.

El movimiento y el cambio

Mantenerse en la zona de confort es algo muy habitual en las personas en el siglo pasado, en la actualidad las personas se entusiasman más y comprometen mejor con el cambio; porque han concientizado la voluntad del cambio.

Figura 36: Ilustración del constructo “descongelamiento” del statu quo de S. P. Robbins, 1996 citado en (Roth, 2004, pág. 9).



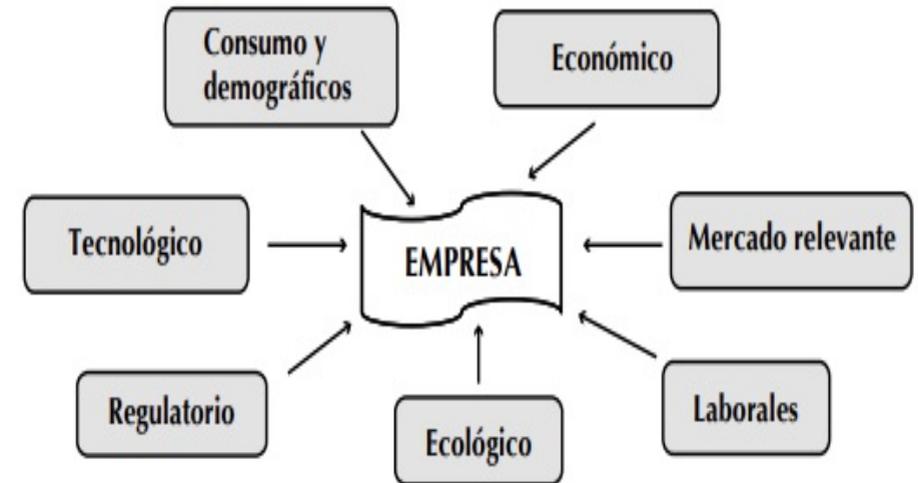
Como se puede ver en la figura 36, por lo general cuando alguien proponía realizar un cambio se generaba un grupo opositor, en las sociedades, siempre ha habido personas interesadas en cambiar; mientras otras están motivadas por mantener todo como estaba. Sin embargo, esto ha cambiado, en las empresas más dinámicas, hoy pueden existir dos tipos de grupos comprometidos por cambiar, pero con diferentes proyectos y discursos, e incluso más de dos. Se ha pasado de una sociedad inerte a una sociedad con diversidad dinámica, donde tienen diferentes propuestas de cambio y esto es lo positivo de una sociedad del conocimiento.

La realidad de las empresas – más competitivas- del siglo XXI es mucho más dinámica, es así como en los años previos a finalizar el siglo pasado los empresarios lideraban el cambio, hoy se han convertido en los mediadores del cambio, porque en las organización hay quienes desean apresurar el paso y en diversas direcciones; lamentablemente la realidad del primer mundo, no es el mismo del Perú, por lo cual se hace necesario, incentivar cambios estructurales para alcanzar la competitividad y con ello ingresar a la trayectoria del desarrollo; la cual no puede ser espontánea, sino dirigida en esta caso pueden ser la universidades, quienes cumplan este rol.

4.2 Influenciadores externos para el cambio de la empresa

La figura 37 permite conocer cuáles son los elementos que influyen en los cambios en las empresas, los cuales se desarrollarán a continuación:

Figura 37: El ecosistema de la empresa, adaptado de A. Hibert, 2010. P. 101 (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014, pág. 101)



Economía: Lo que más afecta a las empresas es la micro economía, aun cuando la macro economía en algunos momentos tiene fuerte influencia, sobre todo en los países con modelo primario exportador como el Perú; pero independiente de la realidad mencionada, los cambios en las empresas se generan cuando los ingresos bajan; entonces las empresas comienzan a evaluar diversos escenarios financieros y hacer modificación en cuanto al volumen de personal, incluso para bajar costos deben adquirir nuevas maquinarias, entre otras decisiones de cambio frente al impacto de la economía a la empresa.

Mercado relevante: El volumen de la demanda tiene la característica de ser dinámico respecto a uno u otro producto, lo cual genera cambios básicamente cosméticos, es decir de las formas del producto, hasta llegar a los cambios profundos del producto, cuando se producen modificación de fórmulas y de procesos productivos, como se indicó en la parte de la innovación; en algunos casos lo que comienza como un cambio en el producto se introduce y traslada a la organización es decir se realizan cambios organizacionales.

Laborales: La modificación de las reglas laborales por parte del Estado genera cambios en las empresas; porque se trata de incrementar la productividad y si los costos laborales son altas, las empresas deben realizar modificaciones para no perder competitividad. Por otro lado, se encuentran las políticas internas de promoción de gestión del talento humano, lo cual es un cambio permanente; porque se trata de mantener el alto nivel competitivo.

Ecológico: En este caso la empresa tiene oportunidades, de potenciar su desarrollo, si consideran la influencia ecológica en sus planes; porque es una tendencia mundial, y si las compañías pueden cambiar e influenciar en su mercado y en su posicionamiento.

Regulatorio: Los cambios son de adecuación a las normas dependiendo del sector productivo en el cual se encuentren las empresas.

Tecnológico: Sobre estos cambios se han mencionado y todo depende de cuánto necesite la empresa para ser competitiva y de qué forma quiere competir.

Consumo demográfico: La cantidad de personas puede ser importante para la demanda; pero la rotación tiene también influencia; por lo cual el cambio de la empresa está en relación al target del producto y las proyecciones de la demanda. Es así como cuando una empresa va dirigida a la población joven debe considerar el ciclo de vida del cliente es decir que en 15 años los jóvenes a quienes se dirige la empresa, ya no serán jóvenes entonces la empresa tienen dos opciones o mantener la expectativa entre los jóvenes de otras generaciones, cambiando modelos y/o a la vez desarrollar productos para sus consumidores iniciales, y mantenerse con ellos.

4.3 Tipo de cambios asociados a la gestión administrativa – empresarial

Alteración: En la gestión empresarial esta puede tener una serie de orígenes y consecuencias. Cuando se trata de alteraciones no previstas en la composición de producto, puede generar el rechazo. Sin embargo, en otros casos el ingenio, puede generar soluciones extraordinarias, como

por ejemplo se dice que un fabricante de papel higiénico había tenido una producción con gramaje alterado, y ante la imposibilidad de poder venderlo como parte del lote de su producto tradicional, lo ofreció como servilletas a restaurantes de alta rotación, los cuales tenían problemas para ofrecer servilletas de tela.

El ingenio empresarial no puede evitar problemas; pero si puede generar soluciones en cuanto aparezcan, este es un principio para entender y practicar la innovación, la cual no necesariamente se encuentra en la planificación; sino en la forma de responder ante los cambios inesperados.

Mudanza: Estas originan diversos cambios dependiendo de quienes se mude y la dirección hacia donde se mude. Si nuevos vecinos llegan a un lugar entonces se le denomina incremento de la demanda y el administrador debe estar atento al principio de brindar de acuerdo a la necesidad y al deseo; en este sentido suponer que por inercia las ventas se incrementarán, con la mudanza de nuevos vecinos esto no es cierto.

Por otro lado, la mudanza con disminución de la demanda, es un problema grave para las empresas y negocios; porque ante esta situación existen tres alternativas: la primera es la contracción de la oferta en relación a la demanda, es decir el negocio se reducirá para poder sobrevivir, la segunda ampliar el espacio

del mercado para llegar a nuevos clientes y la tercera mudarse para un lugar donde haya clientes.

Variación: Existe negocios donde la estandarización es fundamental; pero en cambio hay otros donde se ofrece personalización; por lo cual es importante variar, en cuanto a la producción es el valor diferencial; sin embargo, esta variación debe ser controlada, porque de otra forma, podría generar problemas, cabe resaltar el hecho de que variar es importante para mantener a los clientes interesados; sobre todo a quienes gustan de constante cambios, y estos están relacionados básicamente al sector de la moda; pero esto no basta, pues además de tener una principio de variación, también es importante saber gestionar las actividades relacionadas al cambio por variación.

Mutación: Si bien esto se genera a nivel biológico y tienen diferentes impactos; para la gestión administrativa, en algunos casos pueden surgir oportunidades, como por ejemplo en el seno de una familia norteamericana, quienes tenían unos gatos cuando de pronto nació uno con el cabello ensortijado, inmediatamente les llamó la atención y empezaron a brindarle ciertas preferencias, al poco tiempo todos sus descendientes tenían la misma mutación, por lo cual se convirtió en el estándar; pero también dio lugar a nuevo tipo de gato, hoy reconocido a nivel mundial.

Si bien las mutaciones se originan a nivel biológico, pero como todo es sistémico, estos tienen algún tipo de impacto en la conducta y comportamiento de las personas y obviamente de alguna manera esto tiene un efecto a las organizaciones. Es así como desde hace algunos años se ha empezado a trabajar respecto al ADN organizacional al respecto:

Elementos del ADN organizacional

TOMA DE DECISIONES	PROCESOS DE INFORMACIÓN	MOTIVACIÓN	ESTRUCTURA
Quién las hace y cómo	La forma en que se mide su desempeño y cómo transfiere el conocimiento	Incentivos y desarrollo profesional	Quién ocupa qué lugar en el organigrama

(Molina & Romero, 2018)

Respecto, al ADN organizacional (Molina & Romero, 2018) indican: “es configurar la estructura que permita articular de forma creativa y sustentable, políticas que fortalezcan el compromiso social de la organización Metamorfosis”; pero si se pueden hacer analogías biológicas respecto a la organización, cabe también la aparición de una mutación en el ADN de las organizaciones.

Las mutaciones no necesariamente pueden ser favorables, pueden generar distorsiones y provocar deformaciones y eventualmente generar el deceso de la persona natural, como también de la organización. Por este motivo la selección de personal es fundamental y el seguimiento lo, es más, al respecto:

En las organizaciones, algunas veces un colaborador, luego de haberse evidenciado un desastre, responde al jefe, a manera de justificación: “realicé las cosas como me indicó”. Si esto se genera a nivel operativo, puede ser solucionado muchas veces sin mayores implicancias; pero a nivel de la alta dirección, puede producir desastres espectaculares, como fue el caso del Ford Edsel, el cual como resultado dio 250 millones de dólares en pérdidas, sumando tanto la producción como la publicidad.

Desde la perspectiva de hoy, y usando la misma analogía biológica, el cáncer destrozó a la empresa FORD, pero obviamente sobrevivió. La lección del Ford Edsel es no pretender estar bien con todos, porque para este auto se contrataron a especialistas de mercado, con la finalidad de escuchar a la mayoría de potenciales clientes.

Otra lección es en algunas ocasiones todos los miembros de una organización pueden estar de acuerdo en la dirección en la cual van; y existe un gran entusiasmo y una sincera confraternidad; sin embargo, de pronto se

estrellan con la realidad y la empresa tiene una gran pérdida o está al borde de la quiebra o quebrada.

Bandazo: son movimientos bruscos e intempestivos, los cuales pueden darse en cualquier elemento del mercado, el consumidor si de pronto rechaza el producto o servicio, la competencia con una promoción insuperable e incluso la propia compañía, la cual se ha visto perjudica por la actitud de alguno de sus funcionarios.

El equilibrio en el mercado es frágil, por este motivo algunas empresas oligopólicas impiden la libre competencia, para mantener su posición dominante, como es el caso del Perú, el sector financiero; el cual tiene una de las más altas tasas de interés activa; y legalmente impide el ingreso de la competencia, todo para evitar los bandazos, es decir movimiento bruscos e intempestivos, que les eviten la ruptura del status quo.

Transformación: Es un fenómeno que se produce de manera natural en la naturaleza; pero también de manera artificial, como se genera en la producción sobre todo en el sector manufacturero. En las empresas se generan fundamentalmente dos tipos de transformación, lo relacionado a la parte material, como también el de la consciencia.

En las empresas, en la actualidad, están orientadas a la transformación de los recursos humanos; pero esta actividad se remonta a muchos años atrás, cuando las compañías decidieron solucionar la falta de formación formal a sus necesidades específicas creando las universidades corporativas.

Los mencionados estudios, se han ido perfeccionado y generando validaciones a través de convenios con universidades reconocidas. En la actualidad funcionarios se capacitan o complementan su formación en las universidades corporativas correspondientes. Es así como la iniciativa de la Hamburger University, sobre la cual se trató en el capítulo anterior, se convierte en un estándar, para muchas empresas.

Lo importante de las universidades corporativas no es sustituir la formación universitaria; sino proporcionar a sus colaboradores un estándar propio de la empresa, un enfoque específico, complementario y comprometido con las actividades corporativas; de esta manera una organización no solamente le interesa contar con un ingeniero alimentario; sino a un especialista en el proceso, comprometido con los objetivos corporativos.

La universidad corporativa genera especialistas; pero también brinda la oportunidad a personas sin formación académica, el poder formarse directamente en las necesidades que requiere la empresa, teniendo como base

la experiencia obtenida en el trabajo. De esta manera los participantes de las universidades corporativas, pueden alcanzar un mejor desarrollo y significa una gran oportunidad, para quienes no asistieron a la universidad.

Vicisitud: Es cuando el orden, la secuencia establecida se rompe y genera un cambio, en algunos casos estas situaciones son negativas, sobre todo en lo administrativo; porque deben corregirse o rehacerse. Sin embargo, si se realiza una modificación a propósito entonces no se le puede definir como vicisitud, esto solo se genera, en el caso de la actividad de las personas, como un error.

Transición: es un momento entre un estado y otro, y sirve para quien este cargo revisar si el proceso del cambio está acertado, es conveniente o es correcto. Lo importante en este caso es el conocimiento de quien califica de las condiciones del estado final; porque de otra manera la evaluación del estado en proceso sería deficiente.

Para asegurar la calificación correcta de los estados en tránsito, existen supervisores y otros niveles jerárquicos. En lo correspondiente del área operativa los procesos son continuos, motivo por el cual existen formatos muy específicos, lo cual no sucede en las áreas muy creativas, donde la calificación de un estado a otros no cumple exactamente una continuidad de fases.

En las áreas de publicidad, por ejemplo, el personal tiene ciertas libertades, lo importante es el cumplimiento en el tiempo previsto; sin embargo, el proceso puede ser muy variado y no sigue una rutina.

Variabilidad: En este caso existen áreas en las empresas, que por su naturaleza tienen una libertad para accionar y variar sus procesos con la finalidad de lograr su objetivo, en este sentido el área comercial, a pesar de tener un discurso de ventas, tienen la condición de variar su discurso para cerrar la venta, al respecto se desarrollará las siguientes variabilidades:

Variable por género y edad: Los compradores hombres, mujeres y niños, tienen diferentes formas de evaluación e intereses, motivo por el cual los vendedores venden teniendo en consideración estas diferencias a la hora de mostrar el producto, al momento de hacer preguntas, en este sentido procede la variación del discurso.

Variable por estadística: Es cuando el vendedor tropicaliza el discurso de acuerdo a las estadísticas que maneja; por ejemplo, en el distrito C las personas tienen mayor poder adquisitivo, entonces se les muestra los productos de gama alta. El distrito A son más dinámicos, entonces se presentan productos de acuerdo a la información estadística.

Variable aleatoria: Cuando los vendedores deben vender al frío -es decir a desconocidos- y no tienen información previa, en la mayoría de veces utilizan discursos aleatorios, para intentar conectarse con los clientes. La variabilidad en algunos casos es una estrategia para lograr el objetivo, como se ha demostrado en el tema de las ventas.

Sustitución: Es un cambio que se realiza por diversos motivos y consecuencias las cuales se pasa a explicar:

Sustitución por acuerdo: Es cuando el vendedor y el comprador acuerdan una sustitución para incrementar el valor o aumentar las ventas en un determinado segmento.

Sustitución unilateral: Es cuando el vendedor sustituye algún insumo o parte de un lote; en algunos casos con conocimiento previo, es decir ambas partes establecieron que esto podría suscitarse, por este motivo el vendedor no notifica al cliente del cambio; porque en el contrato se estableció los posibles cambios, sus sustituciones y los porcentajes.

Sustitución sin consulta: Esto no debe acontecer, porque significa que la empresa sin ningún conocimiento previo realiza sustituciones; aun cuando pueden mejorar el producto, el hecho de no haber llegado a ningún tipo de acuerdo previo, lo convierte en una falta y

potencialmente en un delito.

También existe sustitución a nivel de herramientas y equipos; y si tienen el mismo acabado, pues ni siquiera debería comunicarse, porque esto está a nivel del área técnica; sin embargo, hay sustituciones que modifican el producto final en este sentido la empresa vendedora, puede tener sanciones; por otro lado, también existe sustitución de personal, en estos casos, se requiere el mismo nivel de competencias y habilidades.

Sin embargo, la sustitución de personal, por diversos motivos puede genera situaciones difíciles; porque existen funcionarios, cuya presencia es determinante, sobre todo en épocas de alta competitividad, en este sentido algunos funcionarios toman adelantos de vacaciones, o micro vacaciones de dos a tres días, para no perder la continuidad en la empresa y todo esto debido al alto nivel de competencia.

Canjear: Esta es una forma de cambiar o intercambiar ampliamente practicada por las empresas. La forma más frecuente es el canje de productos, cuando los productos entregados están cerca del periodo de vencimiento o porque no cumplen las condiciones de calidad.

También existe canjes a nivel de títulos de valor; cuando por ejemplo se produce una compra sin dinero; es decir las empresas canjean acciones en lugar de

dinero. El canje permite muchas formas creativas para ser aplicadas.

4.4 Gestión del cambio

Figura 38: Preguntas inicial para conocer para qué cambiar:
Fuente: Propia



¿Para qué cambiar?

Para que no nos gane la competencia

Para igualar a la competencia

Para ser más competitivos

Para ser los líderes

El cambio como se ha dado a conocer puede ser parte de un proceso; si bien no frecuente, pero si clasifica, en las diversas áreas y procesos; sin embargo, cuando el cambio desde una perspectiva mucho más profunda, requiere un análisis, al respecto se van a presentar en forma de preguntas como se puede empezar a plantear el cambio.

La primera pregunta obligada es para qué cambiar:

Esta pregunta es la búsqueda del objetivo del proceso, a continuación, algunas respuestas frecuentes, las cuales no necesariamente serían los ideales; pero como piensan

la mayoría de los empresarios peruanos. La primera respuesta es para que no nos gane la competencia. Lastimosamente el significado de este objetivo es no perder el paso, es decir mantener la distancia entre la empresa líder y el seguidor.

La respuesta para igualar a la competencia determina un objetivo, que si bien no es proactivo; de alguna manera representa el interés de igualarse a la competencia, lo cual puede gestarse con la adquisición de una máquina, hasta la renovación de todo el personal de ventas o de los gerentes centrales, por lo cual se debe empezar a realizar un proceso de reflexión de la siguiente manera.

Antes de empezar el proceso de reflexión es válido establecer que las respuestas para ser más competitivos o para ser líderes, también requieren de los mismos pasos.

El para que determina el Objetivo el cual puede tener tres definiciones:

- Objetivo cuantitativo: Incrementar la producción en un 100%.
- Objetivo cualitativo: Aumentar la efectividad de ventas en 120%

A continuación, se desarrollarán los puntos antes mencionados:

¿Qué cambiar?

Si el objetivo es incrementar la producción en un 100%, existen las siguientes posibilidades:

- Reducir las mermas
- Ampliar los turnos de trabajo
- Cambiar de proceso productivo

Cambiar la maquinaria (existiendo la posibilidad de repotenciar la máquinas)

- Incrementar la productividad.

¿Cómo cambiar?

- Hacerlo directamente
- Hacerlo mediante una subcontrata
- Hacerlo mediante un outsourcing

¿Quién debe liderar?

- El gerente correspondiente
- Un gerente ad hoc
- Un profesional externo

¿Cuándo empezar?

- Cuando exista un aprovisionamiento asegurado
- Cuando se adquiriera el terreno para edificar la planta.
- Cuando se contrate al personal externo

¿Por dónde empezar?

- Por la planificación, eligiendo al planificador a cargo
- Ahora se empezará a desarrollar:
- Objetivo cualitativo: Aumentar la efectividad de ventas en 120%

A continuación, se desarrollarán los puntos antes mencionados:

¿Qué cambiar?

Si el objetivo es Aumentar la efectividad de ventas en 120%, existen las siguientes posibilidades:

- El discurso de ventas
- La estrategia de ventas
- Las herramientas de ventas
- El personal de ventas

¿Cómo cambiar?

- Hacerlo directamente
- Hacerlo mediante una empresa especializada
- Hacerlo progresivamente
- Hacerlo mediante el traspaso del área de ventas

¿Quién debe liderar?

- El gerente correspondiente
- Un gerente ad hoc
- Un profesional externo

¿Cuándo empezar?

- Cuando la temporada de ventas sea baja
- Ahora mismo.

¿Por dónde empezar?

- Por la planificación, eligiendo al planificador a cargo

Figura 39: Preguntas inicial para conocer por qué cambiar:
Fuente: Propia

¿Por qué cambiar?

Porque estamos perdiendo clientes

Porque el producto no se vende

Porque necesitamos mover mercadería



Responder el porqué es la forma de empezar a definir una situación; esclareciéndola con toda claridad, para mejorar la comprensión de este punto se desarrollará cada respuesta:

Porque se está perdiendo clientes

Esto describe una situación, y no puede ser considerada una causa, menos aún un objetivo. La pérdida de clientes se puede deberse a muchos motivos, tanto endógenos, como exógenos; por lo cual decidir cambiar por el único hecho de perder clientes no debería configurar un cambio.

Entre los motivos más frecuentes de la pérdida de clientes; esta la baja motivación de los vendedores, la falta de argumentos para superar objeciones, la falta de prospección y penetración; motivo por el cual antes de pensar en cambiar por la pérdida de clientes es necesario hacer una evaluación de los informes de ventas; porque esta es la forma correcta de analizar la situación antes de decidir cambiar.

Antes de decidir cambiar se debe agotarse todas las actividades correctivas y de mejoras existentes en el plan corporativo de la empresa; pero además de un análisis muy detallado para conocer el verdadero motivo de la pérdida de clientes, solo cuando existan evidencias irrefutables se puede proceder a decir cambiar; porque

un cambio basado en la ignorancia del origen del problema, conduce a más problemas.

Porque el producto no se vende

El producto no se puede vender por diversos motivos, entre ellos: un envase que ha perdido interés, un producto de baja calidad para el público objetivo actual, un producto sobrevalorado por los empresarios, todo esto y otras situaciones pueden generar un producto sin atractivo para los consumidores. Sin embargo, la decisión de cambiar debe realizarse luego del análisis, asimismo los cambios deben empezar por aquellos de menor costo, hasta los de mayor incidencia en la organización.

Porque se necesita mover mercadería

El movimiento de mercadería representa la totalidad de stock de las empresas comerciales; para determinar si se requiere cambiar, cuánto, y como cambiar se debe realizar el análisis respectivo; porque de otro lado no se sabría que debe cambiarse y eso le puede costar muy caro a la empresa.

4.5 Gestor del cambio

A continuación, se desarrollará los fundamentos del gestor del cambio de la figura 40:

Figura 40: requisitos para el gestor del cambio. Fuente (Valeri, 2020)



Las funciones de un gestor del cambio son las siguientes:

Análisis de la situación actual y deseada: Para cumplir esa función el profesional debe contar con una gran experiencia en el uso de las diversas matrices de análisis como EFE, EFI, FODA, Matriz de análisis comparativo, Cuota de mercado, Matriz Eisenhower (gestión del tiempo), Matriz de riesgo, Matriz de vulnerabilidad, Matriz estratégica, Matriz de proceso; Matriz de activos de marketing.

En realidad, existen muchas matrices para el diagnóstico, esta condición obliga al gestor no solamente a conocer su aplicación; sino a saber selección cual debe ser utilizado para lograr determinado objetivo de investigación, por eso es esencial determinar, una hipótesis antes de proceder a analizar.

Asimismo, el objetivo de aplicar las matrices es la presentación objetiva del problema y así lograr el acuerdo mayoritario y unánime si es posible del diagnóstico del objetivo del cambio, de lo que se debe cambiar y la pirámide de prioridades.

Formulación del plan y la estrategia de cambio: La formulación solo procede cuando se haya llegado a un acuerdo sobre el objetivo del cambio, es a partir de este punto cuando se inicia la formulación de la estrategia, la cual es también previa al desarrollo del plan el cual debe tener en consideración algunas limitaciones para su formulación. Algunas de los parámetros pueden ser de carácter técnico, social y económico.

Habilidades

Este punto está relacionado a las habilidades blandas; porque el punto anterior se exige las habilidades de correlación lógica.

Liderazgo e influencia: Un gestor del cambio debe ser un líder capaz de motivar el entusiasmo, a partir de su presencia; pues como reacción natural las personas en la organización relacionan cambio con despido, por eso debe ser capaz de generar un halo de esperanza, con justicia. Asimismo, la capacidad de influenciar es vital para reducir la baja del personal; por esto puede ayudar a mejorar las competencias del personal.

Comunicación organizacional: Como la labor del gestor se realizará dentro de las organizaciones, es importante el manejo de la comunicación organizacional, para llegar asertivamente a la comunidad interna y motivarla correctamente.

Aprendizaje y desarrollo empresarial: El cambio más importante en las empresas se genera en las habilidades de las personas

Gestión basada en procesos: La gestión basada en procesos es un modelo, que pretende la objetividad a partir de percibir toda la dinámica de la organización empresarial como líneas de transformación y valor agregado, de esta manera quien dirige el cambio, puede tomar decisiones de modificaciones, basadas única y exclusivamente en la valoración de cada fase y cada línea de proceso

Formación: Respecto a la formación se indican los grados académicos y las certificaciones; sin embargo, hoy en día para algunas labores las certificaciones internacionales son más importantes, que los propios grados académicos; porque los grados superiores de maestría y/o doctor son por investigación, entonces no necesariamente, determinan competencias y habilidades profesionales.

Sin embargo, en países como México existen dos tipos de doctorados y maestrías, los profesionalizantes y los de investigación. En estos casos quienes han realizado estudios de posgrado profesionalizantes pueden ejercer actividades propias de los estudios realizados.

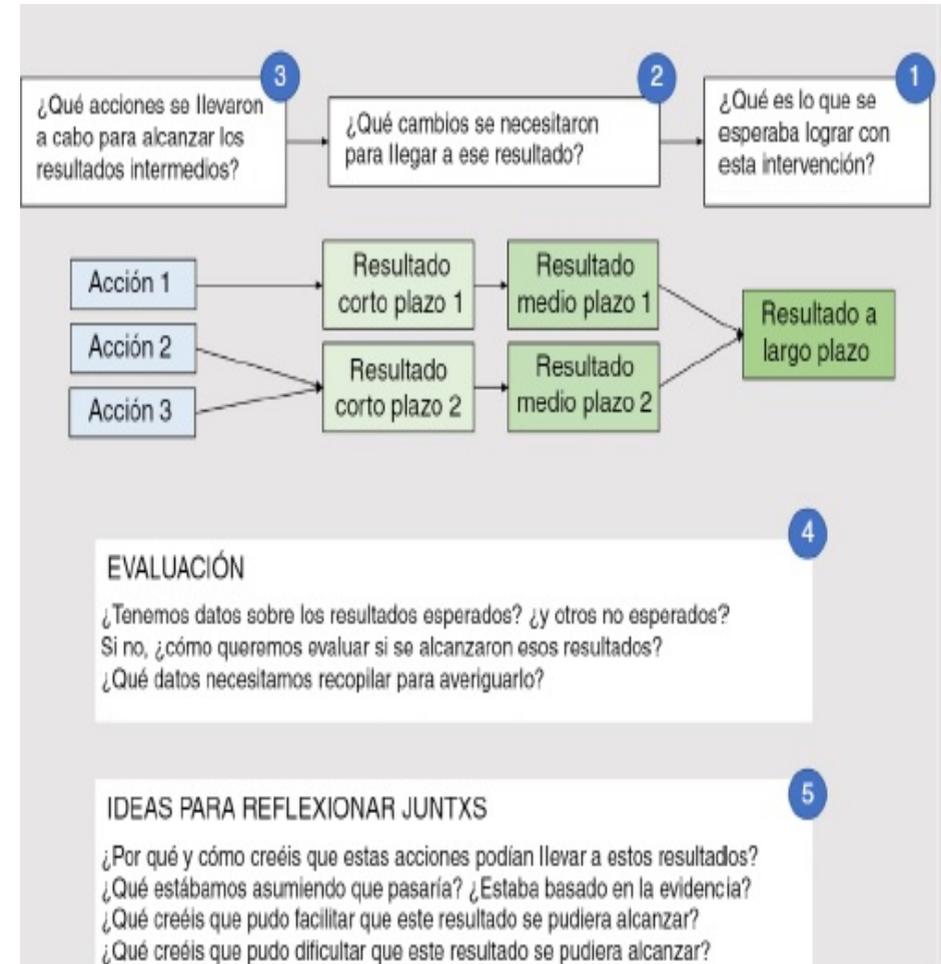
4.6 Teoría del cambio desde un enfoque de modelo conceptual

Desde la clasificación una teoría es la descripción de un fenómeno o de una condición de la naturaleza, como la gravedad; no obstante, desde las ciencias sociales se han empezado a plantear modelos conceptuales, es decir no sujeta a una realidad; sino a propuestas como herramientas e instrumentos, e incluso modelos de percepción, desde esta perspectiva algunos investigadores han propuesto una teoría del cambio.

Independientes de la discusión epistemológica de la teoría (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020, pág. 306), plantean, “una teoría del cambio es un modelo conceptual, muchas veces en forma de dibujo, diagrama o mapa, que pretende explicar cómo funciona una intervención; deben poder identificarse sus diferentes componentes y cómo cada elemento se vincula con otro”, de esta manera los autores presentan un modelo para el cambio.

El cambio como se mencionó tiene diversas magnitudes y motivaciones, desde los cambios reactivos, mecánicos, previstos; pero el modelo propuesto por (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020, pág. 306), es una retroalimentación sobre acción – resultados.

Figura 41: Flujo propuesto por (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020, pág. 307)



Como se percibe en la figura 41 existe una secuencia de cinco pasos.

¿Qué se esperaba lograr con esta intervención?

La intervención es una acción, que a juicio de los investigadores mencionados debe manifestar explícitamente alcanzar un resultado, porque de esta manera las actividades de la intervención establecen el objetivo.

¿Qué cambios se necesitaron para llegar a ese resultado?

Una realidad es el resultado de un conjunto de fuerzas; en el ámbito social las fuerzas son acciones y por lo tanto el cambio de la realidad es base de un plan de acciones, derivados en conjuntos de actividades que tienen como objetivos resultados de corto y mediano plazo, los cuales en su conjunto generarán una nueva realidad.

¿Qué acciones se llevarán a cabo para alcanzar los resultados intermedios?

Las acciones que cambiaran la realidad deben ser planificadas en una secuencia y con un cierto nivel de fuerza de otra manera el resultado sería diferente al objetivo. Las acciones van desde el no hacer a realizarlo con toda intensidad. Existe una creencia que toda acción es un acto de fuerza; sin embargo, el no hacer nada puede generar cambio.

Sobre el no hacer nada: Si una persona quiere discutir, por lo general actúa para obtener una respuesta de discusión, si la otra persona ignora el mensaje, el discutiendo seguramente continuará hablando, gritando o agitando hasta cansarse y cuando lo haga entonces se callará. El mantener silencio en este caso está relacionado a una fuerza superior a la desplegada por el discutiendo.

En lo relacionado a las actividades de la empresa, para lograr un nuevo resultado, posiblemente se debe dejar de hacer algo o cambiar la forma de hacerlo, como ejemplo hace años los Kardex se hacían manualmente, con lapiceros, hoy se hacen en un formato para el sistema; pero seguramente el cambio de una forma a otra tuvo ciertos problemas propios de la interiorización; sin embargo lo más importante para la empresa fue la velocidad y para los empleados proactivos la oportunidad de mayores ingresos.

En la vida académica existen muchos ejemplos de cómo mejorar el resultado de las calificaciones, haciendo las cosas de manera correcta a continuación algunas de ellas:

Estudiar solo el tiempo de la capacidad de concentración. Muchas personas no se interesan en estudiar durante casi todo el ciclo y de pronto, días próximos a los exámenes pretenden estudiar durante 12 o 18 horas continuas, obviamente el resultado será

inferior al esfuerzo de las horas dedicadas. Entonces una persona consciente empezará por estudiar solo por el tiempo que le dure la concentración lo cual al principio puede ser de pocos minutos, pero la dedicación y el enfoque le permitirá incrementar su dinámica de aprendizaje, por lo tanto, a mayor concentración será menor el tiempo utilizado para aprender.

Eliminar los distorsionadores. Algunas personas presumen de poder estudiar mientras miran televisión, juegan o escuchan música, lo importante no es presumir de poder hacerlo, lo válido es el resultado obtenido. Por este motivo las personas deben dejar de utilizar distorsionadores y evaluar si es mejor o no, de acuerdo a las calificaciones.

Estudiar sin método. Solo el 5% de alumnos, conoce cuál es su método de estudios ideal para ellos, relacionado a sus capacidades y habilidades el resto se esfuerza por memorizar, y esto va dejando de ser competitivo, hoy el mundo exige soluciones, los cuales son el resultado de análisis y creatividad. Sobre este punto es importante dejar de suponer que el método de estudio es copiar y leer.

Con los ejemplos antes mencionados el objetivo era demostrar que las personas pueden mejorar dejando de hacer algo o sustituyéndolo por otra forma, lo cual es sencillo teóricamente; pero muy complicado para

aplicar, si no hay compromiso; el mismo que se necesita para triunfar en los diversos aspectos de la vida.

Respecto a la evaluación (punto 4 de la figura 41). Se incluyen porque muchas personas quieren cambiar sin establecer indicadores y sin ellos es imposible medir los resultados y generar correcciones, solo puede corregir lo que no funciona, y esto debe ser demostrado categóricamente.

Sobre el punto cinco de la figura 41, se refiere a la reflexión en equipo; el resultado de una acción es siempre el aporte de todos variando el porcentaje de la incidencia, cuando algo resulta negativo, también es importante reflexionar, no con la intención de buscar culpables; sino de armonizar criterios.

4.7 La teoría del cambio según la Organización de las Naciones Unidas.

La ONU en su calidad de organismo mundial orientado a mejorar la calidad de vida de las personas, difunde diversas propuestas de cómo proceder a construir el cambio en diversas dimensiones, en tal sentido publicó el trabajo de (Rogers, 2014) al respecto:

El autor mencionado indica lo siguiente, como fundamentos para iniciar el proceso del cambio:

- Cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o

- Cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados. (Rogers, 2014, pág. 1)

Como se puede deducir de la lectura de (Rogers, 2014), el cambio se vuelve a asociar a los objetivos y actividades y en relaciones entre problemas existentes principales y relacionados.

Figura 42: Proceso del cambio. Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, sesión del Grupo de Examen entre Pares, 11 de marzo de 2014, UNICEF, Nueva York, 2014, p. 4. Citado en (Rogers, 2014, pág. 1)



La propuesta del cambio parte como base de la estrategia de ejecución, elabora productos, generado resultados y determina impactos. Un punto interesante es el desarrollo de productos como fase inicial de la ejecución de la estrategia y esto no se debe solamente al lanzamiento de producto en el libre mercado; sino a que para actuar frente a la demanda social también se necesitan productos, los cuales posiblemente no tenga un valor de venta; pero de igual manera se requieren desarrollar y medir los resultados.

4.8 Cambios en las empresas

Existe un supuesto de que los cambios deberían ser organizados y teniendo en cuenta la visión sistémica; sin embargo, no siempre es así; porque como se mencionó hay cambios de nivel operativo y técnico, donde se supone no tendrá impacto en otras áreas. Sin embargo, no siempre algo muy puntal, tienen efecto solo en un área, tarde o temprano involucra a toda la organización; lo mismo sucede con la incorporación de una persona en la empresa, por ello existe una serie de mediciones para seleccionar al personal.

Figura 43: Tipos de cambios de la gestión empresarial Fuente (Torres I. , 2020)

Tipos de cambios en la gestión empresarial		
Cambios en procesos y recursos	Cambios en la cultura	Cambios en la estructura organizacional

La figura 43 corresponde a la propuesta de (Torres I. , 2020); en esta da a conocer tres actividades que producen cambios, los cuales no necesariamente deben beneficiar a la empresa; porque un cambio tiene un efecto no necesariamente positivo, y como se menciona anteriormente el pretender hacer un cambio en un solo

componente tendrá consecuencia por este motivo se ha elaborado una pirámide con elementos de intervención, para tener en consideración los efectos sistémicos.

Figura 44: Pirámide de elemento de intervención para el cambio. Fuente: Propia.



La pirámide de elementos de intervención el cambio tiene en su punto más elevado los producto y servicios, porque allí se origina los micro cambios, para corregir los resultados en relación a los planes y objetivo; motivo por el cual los cambios no generan olas de modificación, sino tranquilidad al lograrse los objetivos.

El primer cambio respecto al producto y de servicio

Figura 45: El cambio en el producto y la relación de la comunicación. Fuente: Propia



Los cambios respecto al producto no necesariamente se pueden gestar el interior de la empresa; sino en los puntos de venta, en la comunicación con los clientes; porque cuando se menciona producto este no es solo el objeto material; sino todo lo relacionado con él; por tanto, la comunicación, el lugar en los anaqueles, la publicidad, son parte del producto desde la perspectiva de los clientes y es posible variarlos. De la misma manera la atención al cliente puede variar la percepción de los usuarios respecto a un servicio.

También se pueden hacer cambios sin necesidad de modificar a la producción, como cambio de tonalidad de los envases, nuevos diseños, en el caso de los servicios cambiar el color de las paredes pueden generar resultados

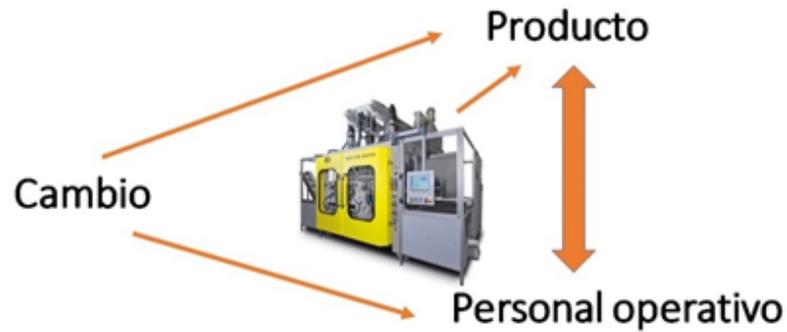
diferentes en las ventas, todo cambio de bajo costo y sin afectar la producción o el servicio en si se pueden denominar cambios respecto al producto y servicio.

Segundo cambio de maquinarias, equipos, herramientas, materiales

Los cambios a nivel de la producción pueden afectar de tres maneras en el producto; por su volumen, su calidad o por ambos; por este motivo, la afectación en la organización debe ser evaluada; porque si se genera más productos es necesario ampliar el mercado, si en cambio se incrementa la calidad es posible dirigirse a otro segmento.

Pero los cambios de maquinarias también requieren de capacitación y en algunos casos de nuevo personal entonces esta situación tiene un efecto entre el personal operativo, el cual requiere ser comunicado a tiempo para evitar problemas sociales, los cuales intervengan en la imagen de la empresa en relación a su dimensión

Figura 46: Los efectos del cambio de las maquinarias. Fuente Propia



Cambio: Sistemas, procesos, modelos, flujogramas

Estos cambios son a nivel de intangibles, y si bien son de mayor conocimiento de los funcionarios del más alto nivel; toda la organización se va a involucrar al momento de ser ejecutado, porque tiene repercusión global.

Cambio: Estrategia

Este cambio si bien no implica la variación de sector productivo, si puede significar cambios profundos en cómo se hace el trabajo y quienes lo hacen. Algunas empresas pueden tomar la decisión de traspasar algunas áreas a la responsabilidad de otras empresas e incluso formar empresas con la finalidad de agilizar la dinámica de negocios y conseguir mejores precios, reduciendo los costos laborales, porque la crear empresas pequeñas pueden acogerse a regímenes tributarios especiales.

Trasladar plantas de producción a países o regiones donde la mano la obra es más barata, subcontratar el área comercial, son solamente algunas alternativas de nuevas estrategias, todo esto genera situaciones inesperadas con resultado de la acción de cambio.

Cambio: Filosofía de organización

Esto significa el cambio total, es decir cuando la empresa se vuelve a gestar y esto puede significar oportunidad o desgracia, según como los colaboradores consideren, pues el cambio de filosofía es una transformación, la cual puede ser asumida como una oportunidad extraordinaria.

4.9 Los efectos de la gestión del cambio

Como se puede apreciar en el flujo de la figura 47, las personas tienen diferentes estados frente al cambio impuesto y esto es necesario resaltar, pues los cambios como decisión personal siempre se presume con entusiasmo; pues las personas han decidido luego de una evaluación; por lo contrario, cuando las personas deben de cambiar por una decisión de la jefatura o la gerencia el punto inicial es la incertidumbre, porque a pesar de las explicaciones, pueden tener muchos desacuerdos.

Figura 47: Efectos en el ánimo de las personas ante el cambio, (Andias, 2019)



Pero el tiempo de la incertidumbre es relativo a las competencias y habilidades personales y al proyecto de vida; por lo tanto, un cambio en la organización puede ser el principio para mejorar interna o fuera de la organización, por la persona poder tomar la decisión de retirarse. Asimismo, el tiempo de reacción y estadía en una fase varía entre las personas; pero igualmente todo el personal atraviesa dichas fases, con mayor o menor éxito, porque hay personas con una mayor propensión al cambio.

4.10 El Plan de gestión del cambio y la ley 30220

Al comienzo del libro se estableció la oportunidad de comentar la innovación y el cambio, colocando como contexto la universidad y la aplicación de la Ley 30220 en este punto final se relacionará el plan de gestión del cambio y su aplicación en la universidad peruana.

Considerando la Ley 30220 como una fuerza para el cambio, la planificación de gestión del cambio es la base con la cual se estructura la dinámica para el desarrollo del perfil del egresado, el plan de estudios y la malla curricular, es decir todo lo concerniente al desarrollo de la oferta educativa está basada en el siguiente proceso:

Figura 48: Plan de gestión del cambio. Figura (Andias, 2019)



1.- Análisis de Stakeholders, en este punto las normas devenidas de la Ley 30220 exigen a la universidad formar el consejo consultivo casualmente con los grupos de interés como lo son los representantes del sector empresarial, organismos públicos relacionados con la demanda laboral; pero el colegio profesional correspondiente, los egresados; porque todos ellos están relacionados con el perfil de los egresado y son parte de la a la demanda laboral o en todo caso por condición de profesionales reconocen que debe mejorar en la formación de las nuevas generaciones.

2.- El diagnóstico del trabajo en los consejos consultivos, deben servir para diseñar los planes de estudios y las mallas curriculares, incluso tienen efectos en las líneas de investigación.

3.- Diseño de propuesta de valor; está en los planes de estudio en las mallas curriculares y el desarrollo de los sílabos, puesto junto a una nueva pedagogía de acuerdo a nuevos retos generará valor en los egresados.

4.- El diseño de las actividades: es como toda la actividad creativa y analítica debe plasmarse en actividades tanto formales, informales; directa e indirectas. Porque en un mundo competitivo, donde en la actualidad las habilidades blandas, permiten el éxito en el desarrollo profesional.

La segunda etapa es la retroalimentación sobre la base de los indicadores, los cuales han sido establecidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria; pero en su nivel mínimo es como obtener 11 de nota y si el deseo es ser mejor, entonces los indicadores deben incrementarse por iniciativa de cada universidad, es decir por los agentes del cambio.

Palabras Finales

Los estudiantes y los miembros más proactivos de la universidad peruana tienen hoy la oportunidad de edificar una organización competitiva, creativa y protagonistas del desarrollo empresarial e industrial, constituyendo el tejido empresarial sobre la base de alianzas y asociatividad, donde la universidad puede consolidarse como su eje principal.

Como toda oportunidad en la vida, hay quienes pueden ver el espacio para dar el salto de desarrollo; pero también, quienes solo perciben unas reglas a las cuales se deben cumplir en lo mínimo, para pasar el momento y dejar al tiempo su cometido; pero quienes prefieren un 11 para que la universidad continúe, no están visualizando como en algunos años de pronto empezarán a ingresar universidades transnacionales a cambiar el concepto y la realidad. En la actualidad ya existen universidades extranjeras ofreciendo programas académicos; pero también universidades peruanas,

quienes ya se instalan en el exterior; el libre mercado y el covid-19 ha cambiado la forma de enseñar y aprender. Por este motivo el trabajar para cumplir los indicadores mínimos de calidad, es no tener competitividad.

Solo en Latinoamérica existen universidades con 40 años de experiencia en clases a distancia y modalidades mixtas, debido a esta pandemia pueden ofrecer a mucho menos precio, una formación de mejor calidad y con certificación internacional. Por lo cual quienes piensan en el mercado, como un espacio exclusivamente de territorio nacional están equivocados.

En año 1990 pequeños empresarios de la construcción no consideraron que la globalización los afectaría, 31 años después todos en Latinoamérica tienen una idea de lo que hizo Odebrecht y los efectos de su oligopolio. Trabajar una universidad pensando solo en el mercado nacional es perder competitividad. Pues en un mundo donde toda se globaliza, obviamente la universidad también y quien no perciba esta visión, no tendrán más remedio que desaparecer.

La desaparición no es una tragedia; pero el administrador tiene como responsabilidad mantener a la organización competitiva, el no hacerlo es su responsabilidad, cualquiera sea su nivel o condición dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

Amador, B., & Márquez, A. (2009). Un modelo conceptual para gestionar la tecnología en la organización. *Espacios*. Vol. 30 (1), 6-9.

Andias, J. L. (julio de 2019). La gestión del cambio es un factor crítico de éxito para la Eficiencia Operacional. Obtenido de *Revista Gerencia*: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=4721&ni=la-gestion-del-cambio-es-un-factor-critico-de-exito-para-la-eficiencia-operacional>

Antúnez, M. (9 de abril de 2015). Usa el design thinking para validar tu negocio. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com>: <https://www.entrepreneur.com/article/268116>

Arzate, R. (10 de junio de 2019). Las Ideas Rectoras como condición transformacional en las Comunidades de Propósito. Obtenido de robertoarzatecoach.blogspot.com: <http://robertoarzatecoach.blogspot.com/2019/06/las-ideas-rectoras-como-condicion.html>

Barreto, J., & Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 79, 1-19.

Barrios, K. (13 de enero de 2017). Ley de difusión de la

innovación y cómo difundir una idea. Obtenido de www.kleberbarrios.com: <https://www.kleberbarrios.com/ley-de-difusion-de-la-innovacion-y-como-difundir-una-idea/>

bbc.com. (27 de julio de 2018). Qué pasó con el Tata Nano, el auto más barato del mundo que debía revolucionar la industria automovilística. Obtenido de <https://www.bbc.com>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44971122>

Bedón, Y. (2004). la consultoría administrativa en el desarrollo organizacional como estrategia para vincular la facultad de administración con las Pymes y las instituciones gubernamentales. (tesis de maestría), Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú.

Bernal, D. (9 de febrero de 2021). Jets privados y barcos de carga: así ha adaptado Apple sus operaciones logísticas para minimizar los tiempos de envío durante 2020. Obtenido de www.applesfera.com: <https://www.applesfera.com/apple-1/jets-privados-barcos-carga-asi-ha-adaptado-apple-sus-operaciones-logisticas-para-minimizar-tiempos-envio-durante-2020>

Canal el Verdugo. (10 de abril de 2020). Como dibujar autos realistas /Volkswagen Vocho Speed Drawing

realistic car. Obtenido de Canal el Verdugo: <https://www.youtube.com/watch?v=mkZLUXUQm-4>

Candia, R. (29 de septiembre de 2010). Modelo de Peter Senge. Obtenido de <https://image.slidesharecdn.com>: <https://image.slidesharecdn.com/modelodepetersenge-u5-t2-a1-100929165141-phpapp02/95/modelo-de-peter-senge-u5t2a1-1-728.jpg?cb=1285779169>

Casalino, C., Rivas, J., & Toche, C. (2018). La Reforma Universitaria y el movimiento universitario en el Perú de 1919 Análisis de sus dimensiones institucionales., *Estudios*, 33-55.

Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Jornal Sanitario*, 305-307.

Chamorro, C., & Chaquea, D. (2014). Desarrollo de productos industriales tecnológicos en el marco de la periferia. *Informador Técnico*, Volumen 78, No. 1., 55-63.

Chaquea, D., & Chamorro, C. (2013). Aproximación conceptual de técnica y tecnología en un marco de desarrollo de proyectos. *Revista Nexus Comunicación*, 148-173.

Chavez, N. (25 de septiembre de 2013). El aprendizaje

organizacional, una estrategia para la competitividad. Obtenido de <https://degerencia.com/>: <https://degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad/>

Congreso de la República del Perú. (2014). Ley universitaria. Lima: Congreso .

creatividadeinnovacion. (12 de febrero de 2015). Matriz para seleccionar las ideas. Obtenido de [reatividadeinnovacion.blogspot.co](http://creatividadeinnovacion.blogspot.co): <http://creatividadeinnovacion.blogspot.com/2015/02/matriz-para-seleccionar-las-ideas.html>

Diario Expreso. (26 de enero de 2021). Madre de Dios: elaboran ivermectina de consumo humano para enfrentar la COVID-19. Expreso, pág. 9.

Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y Desarrollo, vol. 144, 101-114.

Druker, P. (2004). La disciplina de la innovación. Harvard Business School Publishing Corporation, 2-7.

EcuRed. (3 de noviembre de 2015). Técnica. Obtenido de <https://www.ecured.cu/>: <https://www.ecured.cu/T%C3%A9cnica>

espaciociencia.com. (13 de mayo de 2020). Qué es el Ábaco y como se usa. Obtenido de <https://espaciociencia.com>: <https://espaciociencia.com/que-es-el-abaco-y-como-se-usa/>

fayerwayer.com. (19 de septiembre de 2010). (128) Las primeras computadoras en América Latina. Obtenido de www.fayerwayer.com: <https://www.fayerwayer.com/2010/09/128-las-primeras-computadoras-en-america-latina/>

Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). El arte de innovar y emprender. Obtenido de <https://www.upo.es/>: https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf

García, O. (5 de febrero de 2021). Plantas generadoras de oxígeno medicinal de la PUCP están listas para ayudar en la lucha contra la pandemia. Obtenido de www.puntoedu.pucp.edu.pe: <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/plantas-generadoras-de-oxigeno-medicinal-de-la-pucp-estan-listas/>

Girón, A. (2007). Difusión de innovación . (trabajo de investigación), Universidad Experimental Simón Rodríguez, Caracas-Venezuela.

Granados, E. (20 de octubre de 2016). 10 alimentos que

contienen azúcar (y no lo sabías). Obtenido de cadenaser.com: https://cadenaser.com/ser/2016/10/20/ser_y_estar_bien/1476958261_180904.html

Gutiérrez, V., & Aguilar, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. Cuadernos de Administración, 32(59), 1-27.

Herrera, & Rodolfo. (2005). Tecnología: una concepción general. Revista Filosofía, XLIII , 99-108.

Jordán, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. Perspectivas N. 27, 47-71.

knaufautomotive. (18 de setiembre de 2020). Automatización de procesos, industria 4.0, innovación. La implementación de la robotización en la producción en el sector automotriz trae mayores beneficios y perspectivas más amplias. Obtenido de [knaufautomotive.com: https://knaufautomotive.com/es/la-implementacion-de-la-robotizacion-en-la-produccion-en-el-sector-automotriz/](https://knaufautomotive.com/es/la-implementacion-de-la-robotizacion-en-la-produccion-en-el-sector-automotriz/)

ladiferenciaentre. (16 de octubre de 2017). ¿Cuál es la Diferencia entre Ciencia y Tecnología? Obtenido de [ladiferenciaentre.info: https://ladiferenciaentre.info/](https://ladiferenciaentre.info)

ciencia-y-tecnologia/

León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data, vol. 6, núm. 2, 82-87.

Loor, J. (2019). La teoría general de Sistema. (trabajo de aula), Universidad Técnica de Manabí, Manabí-Ecuador.

Marquis, D. (1969). The anatomy of successful innovations. National Science foundation, Vol 69, no 17.

Martinez, J. (25 de enero de 2016). MiniTractor de fabricación casera, explicación. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=gB1b14uDExc>

Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. Multiciencias, vol. 10, núm. 2, 133-138.

Meza, J., & Cejas, R. (2016). Los Entornos Personales de Aprendizaje como estrategia de aprendizaje desde la Teoría del Actor-Red. Didáctica, Innovación y Multimedia Año 11 - Nº 33, 1-11.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Establecen monto, criterios y condiciones de la Bonificación Especial para el Docente Investigador, en el marco de la Ley Nº

30220. Normas Legales El Peruano, 7-9.

Molina, B., & Romero, M. (2018). ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 70-80.

Moma.org. (9 de marzo de 2020). Mario Bellini *Programma 101 Electronic Desktop Computer 1965*. Obtenido de <https://www.moma.org>: <https://www.moma.org/collection/works/3607>

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.

Muzzicycles.(2017). portada. Obtenido de muzzicycles.com.br: <http://www.muzzicycles.com.br/>

nationalgeographic. (13 de abril de 2015). Marco Licinio craso: de prófugo a millonario. Obtenido de historia.nationalgeographic.com.es: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/marco-licinio-craso-profugo-a-millonario_9031

novagob. (20 de diciembre de 2017). *Pensamiento Disruptivo*. Obtenido de novagob.org: <https://red.novagob.org/pensamiento-disruptivo/>

Oliveira, H. (6 de junio de 2020). Fue patentado en 1942 Cómo era el auto de soja, el increíble invento de Ford que quedó trunco por la Guerra. Obtenido de www.clarin.com: https://www.clarin.com/autos/auto-soja-increible-invento-ford-quedo-trunco-guerra_0_FhjOfejf.html

Palma, G., Navarro, A. L., & Hernández, F. (05 de diciembre de 2014). El azúcar, tan nociva como cualquier droga. Obtenido de uaeh.edu.mx: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icsa/n5/e6.html>

Pandemia. (4 de junio de 2020). Tipos de Cambios Sociales. Obtenido de <https://blogs.ua.es>: <https://blogs.ua.es/cayecg47/tema-4-tipos-de-cambio-social/>

Peralta, T. (16 de octubre de 2013). Historia de la educación en línea. Obtenido de utel.edu.mx: <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/historia-de-la-educacion-en-linea/#:~:text=En%201995%20la%20UNAM%20cre%C3%B3,crecer%20en%20los%20pr%C3%B3ximos%20a%C3%B1os.>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires-Argentina : Rei .

Rogers, P. (2014). *Teoria del Cambio Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2.*. Florencia.:

Centro de Investigaciones de UNICEF.

Roth, E. (2004). El Cambio Social Comunitario Análisis de la Influencia de los factores de Implantación y Asimilación sobre la Aceptación de las Innovaciones en contextos Comunitarios de Bolivia. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 1-22.

rpp.pe. (31 de julio de 2019). Estados Unidos coloca en lista roja a Gloria porque su leche no contiene lo que dice . Obtenido de <https://rpp.pe>: <https://rpp.pe/economia/economia/gloria-leche-lacteos-estados-unidos-estados-unidos-advierte-que-leche-de-gloria-no-contiene-lo-que-dice-noticia-1211751#:~:text=La%20Administraci%C3%B3n%20de%20Alimentos%20y,en%20realidad%20no%20lo%20ser%C3%ADan>.

Rubio, J., & Esparza, R. (2016). ¿Qué es Tecnología? Una aproximación desde la Filosofía: Disertación en dos movimientos. *Revista humanidades*, Volumen 6, número 1, 1-43.

Salaverry, O., & Cardenas-Rojas, D. (2009). Establecimientos asistenciales del sector público del Perú 2009. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 264-267.

Salinas, A. (2002). Eratóstenes y el tamaño de la Tierra

(S. III a.C.). *Revista de Geografía del Norte Grande*, 143-148.

Sanchez, T. (2011). Las leyes sociales de Gabriel Tarde. *Athenea Digital* - 11(1), 255-270.

Sánchez-Criado, T. (2011). Imitación, oposición e innovación de las formas sociales: Finitud e infinitud en Las Leyes Sociales de Gabriel Tarde. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, vol. 11, núm. 1, 241-254.

Senge, p. (2010). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires - Argentina: Granica.

SUNEDU. (13 de julio de 2018). Sunedu: La autonomía y la garantía pública de calidad en el sistema universitario no son compatibles. Obtenido de www.sunedu.gob.pe: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-autonomia-garantia-publica-calidad-sistema-universitario-no-son-incompatibles/>

Sursiendo.org. (15 de octubre de 2013). La propuesta de Bruno Latour y la Teoría del Actor-Red. Obtenido de www.sursiendo.org: <https://sursiendo.org/blog/2013/10/la-propuesta-de-bruno-latour-y-la-teoria-del-actor-red/>

Torres, A. (32 de enero de 2017). El profesor del siglo

XXI tiene que enseñar lo que no sabe. El País.

Torres, I. (13 de febrero de 2020). 7 Pasos para que la Gestión del Cambio NO sea un Dolor de Cabeza en tu Organización. Obtenido de [iveconsultores.com](https://iveconsultores.com/gestion-del-cambio/): <https://iveconsultores.com/gestion-del-cambio/>

Triguero, & Samuel. (15 de abril de 2019). innovación y organizaciones inteligentes. Obtenido de [blogs.diariovasco.com](https://blogs.diariovasco.com/innovacion/2019/04/15/innovacion-y-organizaciones-inteligentes/?ref=https://www.google.com): <https://blogs.diariovasco.com/innovacion/2019/04/15/innovacion-y-organizaciones-inteligentes/?ref=https://www.google.com>

Universidad de Navarra. (2020). Aprendizaje Basado en Equipos. (Nota técnica para docentes, Universidad de Navarra, Navarra-España.

Universidad Guadalupe Victoria. (s.f.). Licenciaturas. Obtenido de <https://universidadgv.edu.mx>: <https://universidadgv.edu.mx/licenciaturas/>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2014). Startups, modelo para una economía emergente y creativa. Revista Digital Universitaria, 2-4.

Uruguay educa. (2016). Historia de Amala y Kamala (dos “niñas lobas”) . Obtenido de <http://repositorio.cbb.edu.pe/>: <http://repositorio.cbb.edu.pe/bitstream/cbb/906/1/S1-CCSS-B3-RR-DESARROLLO%20>

BIOLÓGICO Y SOCIAL DEL HOMBRE-AMALA.pdf

Valeri, Y. (20 de noviembre de 2020). ¿Qué hace un experto en Gestión del Cambio? Obtenido de www.freelancermap.com: <https://www.freelancermap.com/blog/es/que-hace-experto-gestion-del-cambio/>

Vargas, I. (15 de octubre de 2018). ¿Contratar sin título? Estas empresas lo hacen. Obtenido de expansion.mx: <https://expansion.mx/carrera/2018/10/15/contratar-sin-titulo-estas-empresas-lo-hacen>

Vargas, M. (7 de octubre de 2017). Mario Vargas Llosa, una década del Premio Nobel de Literatura. Obtenido de <https://andina.pe>: <https://andina.pe/agencia/noticia-mario-vargas-llosa-una-decada-del-premio-nobel-literatura-816616.aspx#:~:text=Patricia%20Llosa,t%C3%BA%20sirves%20es%20para%20escribir%E2%80%9D>.

webometrics.info. (enero de 2021). Ranking web de universidades peruanas. Obtenido de www.webometrics.info: https://www.webometrics.info/es/latin_america_es/per%C3%BA

xataka.com. (26 de junio de 2017). Las peores innovaciones tecnológicas también son historia y están expuestas en el Museo de los fracasos de Suecia.

Obtenido de [www.xataka.com](https://www.xataka.com/historia-tecnologica/las-peores-innovaciones-tecnologicas-tambien-son-historia-y-estan-expuestas-en-el-museo-de-los-fracasos-de-suecia): <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/las-peores-innovaciones-tecnologicas-tambien-son-historia-y-estan-expuestas-en-el-museo-de-los-fracasos-de-suecia>