

# EMPRESA, EMPRENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ing. Milton Fabián Peñaherrera Larenas, MAE

Ing. Marcos David Oviedo Rodríguez, PHD

Ing. Evelyn Johana Silva Pérez, Mtr



© Autores

Ing. Milton Fabián Peñaherrera Larenas, MAE

Ing. Marcos David Oviedo Rodríguez, PHD

Ing. Evelyn Johana Silva Pérez, Mtr



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:** 978-9942-621-58-0

**DOI:** <https://doi.org/10.23857/978-9942-621-58-0>

© Primera edición

© Septiembre - 2023

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

CAPÍTULO I.....	17
“Influencia del enfoque de calidad total en la Administración de Operaciones de las empresas”.....	17
Introducción .....	20
Metodología.....	21
Marco teórico.....	22
¿Qué es calidad?.....	22
Conceptualización de Calidad Total.....	23
Objetivos de la Calidad Total.....	24
Origen de la Calidad Total.....	24
Importancia de la Calidad Total.....	25
Características de la Calidad Total.....	26
Enfoque de Administración de la Calidad Total .....	29
.....	29
Ventajas y Desventajas de la utilización del enfoque de Calidad Total.....	30
Etapas de la Calidad Total.....	31
Enfoque Técnico de la Calidad:.....	31
Enfoque Humano de la Calidad:.....	32
Enfoque Estratégico de la Calidad:.....	33
Enfoque de Calidad Total (TQM):.....	34
Análisis de Resultados (Tablas Dinámicas).....	34
Conclusiones.....	41
Bibliografía.....	42
Análisis del control de calidad mediante el sistema shingo: diseño de fallo y seguro en las empresas industriales.....	45
CAPÍTULO II.....	45
Resumen.....	48
Abstract.....	48

Introducción.....	49
Desarrollo.....	50
¿Qué Es Control De Calidad?.....	50
Sistema Shingo: Diseño de Fallo y Seguro.....	51
Error y Defecto.....	53
Actitud ante el error.....	53
Fuentes de los defectos .....	53
Clasificación de los métodos Poka-yoke .....	54
Tipos de Poka-Yoke.....	55
Niveles de Poka Yoke.....	56
Métodos de inspección.....	58
Categorías de los elementos Poka Yoke.....	58
Cómo aplicar la técnica Poka Yoke.....	59
Ejemplos de errores en una empresa industrial .....	60
Claves de la técnica Poka Yoke en el almacén.....	61
Poka-Yoke secuencial con un software de almacén .....	62
Ejemplo De Poka Yoke En Los Automóviles.....	62
Metodología.....	63
Conclusiones.....	69
Bibliografía.....	70
Caracterización de los procesos productivos de la planta Facundo en la ciudad de Babahoyo.....	73
CAPÍTULO III.....	73
Introducción.....	76
Síntesis conceptual.....	78
Concepto del Lean Manufacturing.....	79
Principios de la manufactura esbelta.....	79
Técnicas y herramientas del Lean.....	80
Concepto 5´s.....	81
Concepto Kaizen.....	81

Concepto Just in Time (Justo a Tiempo).....	82
Concepto Jidoka.....	82
Concepto Six Sigma (Seis Sigma).....	83
Metodología.....	83
Resultados.....	85
Características de los procesos productivos correspondientes a la filosofía Kaisen.....	86
Características de los procesos productivos respecto a la filosofía Just in Time.....	90
Caracterización de los procesos productivos respecto a Jidoka.....	91
Características de los procesos productivos respecto a la aplicación de Six Sigma.....	93
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	95
CAPÍTULO IV.....	99
EMPRESA SIN ESTRUCTURA, ¿SIN JEFE?.....	99
LA HOLOCRAZIA.....	99
Resumen.....	102
Abstract.....	102
Introducción.....	103
¿Cuál es la estructura de una empresa sin jefes? .....	106
Diferencias entre modelo de gestión y holocracia. ....	108
Metodología.....	111
Resultados y Discusión.....	112
Discusiones.....	114
Conclusiones.....	114
Referencias bibliográficas.....	115
CAPITULO I.....	117

PARTE II: EMPRENDIMIENTO.....	117
LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO Y SU EVOLUCIÓN.....	117
Resumen.....	120
Introducción .....	121
Desarrollo.....	122
Historia de la cultura del emprendimiento.....	122
¿Qué es la cultura del emprendimiento?.....	123
¿Qué es un emprendedor?.....	125
Evolución del proceso de emprendimiento.....	125
El proceso de emprender .....	126
Educación empresarial.....	128
Características del emprendedor.....	129
Conclusiones.....	131
Referencias .....	132
 CAPITULO II.....	 135
El emprendimiento como alternativa laboral en Ecuador.....	135
Resumen.....	138
Introducción.....	139
Promoción del emprendimiento.....	143
Idea de negocio.....	144
Conclusiones.....	146
Bibliografía.....	147
 CAPITULO I.....	 151
PARTE III: RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	151
LA ADMINISTRACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	151
Resumen.....	153
Introducción.....	154
PARTES INTERESADAS EN LA RESPONSABILIDAD	

LIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	160
Bibliografía. ....	164
 CAPITULO II.....	 167
Importancia de la Responsabilidad social universitaria en Ecuador.....	167
Resumen.....	169
Introducción.....	171
Desarrollo .....	172
Responsabilidad Social Universitaria.....	175
Existencia de legislación de orden nacional sobre RSU.....	177
Áreas de la Responsabilidad Social Universitaria .....	182
Conclusiones.....	183
Bibliografía.....	184



## CAPÍTULO I

**“INFLUENCIA DEL ENFOQUE  
DE CALIDAD TOTAL EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES  
DE LAS EMPRESAS”**

Georgina Janeth Encalada Tenorio

[gencalada@utb.edu.ec](mailto:gencalada@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Mercy Edith Aguirre Sanabria

[meaguirre@utb.edu.ec](mailto:meaguirre@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Mario Alberto Touma Faytong

[mtoumaf@utb.edu.ec](mailto:mtoumaf@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Gina Maribel Carrasco Echeverria

[gmcarrascoe@utb.edu.ec](mailto:gmcarrascoe@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

## **Introducción**

La evolución de la administración de la calidad a partir de una visión bastante centrada en la producción hasta las perspectivas que unen la magnitud del mercado, ha tenido como resultado el ofrecer cada vez más grande trascendencia a la satisfacción de las expectativas de los consumidores como eje primordial y primordial de la calidad. Cabe recalcar que cada una de las organizaciones modernas pone su empeño en conseguir la calidad total con el objetivo de saciar a sus consumidores al instante de formar un producto, por lo cual tenemos la posibilidad de mencionar que es la herramienta más utilizada en la producción.

Los términos de calidad y calidad total, se vienen usando en cada una de las ocupaciones empresariales, no obstante el ser humano ha sentido la preocupación de usarla en todo el tiempo, ya que la calidad total busca que todos los procesos se realicen eficientemente contribuyendo a mejoras posibles y a posibilitar que los defectos que se tengan sean los menores posibles y se reduzcan en el mejor de los casos de manera permanente, de esta manera se podrá cumplir con los objetivos propuestos por la empresa buscando satisfacer cada una de las necesidades que los clientes tengan.

Actualmente la implementación de los enfoques de calidad ha sido compleja para las empresas, ya que aunque se puede aplicar a cualquier tipo de entidad, las que

más la requieren son aquellas compañías extranjeras o multinacionales, ya que en lo respecta al territorio ecuatoriano es usual observar su utilización en los contribuyentes especiales o en las grandes empresas, ya que las inversiones que se deben utilizar requieren de un gran monto de capital, y por su parte muchas de estas instituciones simplemente buscan utilizar nuevos mecanismos que le permitan tener una mediana eficiencia y le genere algo de rentabilidad, aunque no sea en muchos casos lo esperado.

## **Metodología**

Para la elaboración del presente ensayo se utilizaron diferentes tipos de metodologías, para la recopilación de información certera que beneficie en la realización del estudio, y de esta manera facilitar el rendimiento y el proceso del estudio de caso.

### Métodos

#### Descriptivo:

A través de este método se puede describir la realidad de la investigación, mediante las situaciones y eventos que a diario están viviendo las empresas, y de igual manera expresar diversos puntos de vista acerca de la problemática que aquejan las empresas en cuanto a los enfoques de calidad que se utilizan en la administración de operaciones, a fin de extraer generalidades significativas que contribuyan al propósito de este ensayo.

### Bibliográfica:

Para esta investigación se procederá a realizar diariamente investigaciones de distintos tipos de información desde la web hasta los libros, debido a que se trata de buscar información actualizada en cada uno de los sucesos que se presente dentro de la ejecución de este estudio, donde además abarcaron distintos métodos como: la indagación, la interpretación, la observación y sobre todo el análisis que se puede llevar para conocer el estado actual de la presente investigación.

### Técnica:

#### Encuesta:

Esta técnica de investigación se la realizó a una pequeña muestra de administradores de empresas en el cantón Babahoyo, con el fin de recabar opiniones de cómo se está utilizando el enfoque de calidad en las distintas empresas a las que pertenecen, por lo que se elaboró un cuestionario de 7 preguntas para lograr dicho cometido que beneficie a la investigación.

### Marco teórico

#### ¿Qué es calidad?

El término calidad designa al grupo de atributos o características de un objeto que nos posibilita producir un juicio de costo a alrededor de él, en este sentido si habla de la nula, escasa, buena o sorprendente calidad de un objeto.

La calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Así existen dos tipos de calidad que son la interna, entendida como la manera cómo una organización administra la calidad de sus procesos, productos, servicios y la calidad externa, que es la percepción del cliente, consumidor o usuario que tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza. Las organizaciones modernas hacen énfasis mucho más en la calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna. (López Gumucio, 2005)

### Conceptualización de Calidad Total

El término de Calidad Total, se usa para explicar el proceso de lograr que los inicios de calidad representen parte de las metas estratégicas de cualquier empresa, aplicándolos a cada una de las operaciones junto con el mejoramiento constante, y enfocando las necesidades del comprador para crear cosas bien desarrolladas la primera ocasión.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua, permanente de los aspectos organizacional y gerencial. Tomando a la empresa como una maquina donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico ellos están comprometidos con los objetivos empresariales. Para que todo esto se logre es necesario que se rescaten los valores morales más importantes o básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educa-

ción de sus trabajadores, para lograr una población laboral más dispuesta, con mayor capacidad, asimilar los problemas de calidad, capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso del producto y poder corregir errores. (Orozco López & Aldana Molina, 2007)

### Objetivos de la Calidad Total

El enfoque de calidad total muestra varios objetivos a ejecutar dentro de la calidad total, tal como lo indica Villafaña Figueroa (2014) a, continuación:

- ✓ Bajar los costos
- ✓ Asegurar tiempos de entrega
- ✓ Mantener condiciones seguras de trabajo
- ✓ Elevar la moral
- ✓ Reducir el desperdicio y el retrabajo
- ✓ Incrementar la armonía del trabajo
- ✓ Simplificar
- ✓ Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Incrementar la eficiencia en el uso del dinero

### Origen de la Calidad Total

La implementación de la Calidad Total es un proceso extenso y difícil, que implica modificar la filosofía de la compañía y los métodos de administración de sus cau-

santes.

Los japoneses fueron los pioneros en la aplicación de la técnica de la Calidad Total. Cuando la Segunda Guerra Mundial dejó una situación catastrófica en la economía japonesa, con unos productos pocos competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales, los japoneses reaccionaron de forma rápida y adoptando los sistemas de calidad, se lanzaron al mercado obteniendo como resultado un crecimiento espectacular. Esta iniciativa pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Los europeos que tardaron más tiempo en adoptar este sistema fueron quienes lo impulsaron de una manera definitiva durante los años 80. (Abreu, 2015)

### Importancia de la Calidad Total

Según indican Carro Paz & González Gómez (2009), particularmente, la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reproceso y garantías por devoluciones.
2. Prestigio de la organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. Responsabilidad por los productos: las organiza-

ciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.

4. Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

### Características de la Calidad Total

Hay diversos enfoques para la gestión de la Calidad Total, experimentados e implementados internacionalmente. Casi todos insisten en que el compromiso con la calidad total se aplica a los esfuerzos de toda la gente en la organización y a todos los puntos de las operaciones, a partir de la compra de los insumos y recursos hasta la manufactura de productos acabados y servicios prestados.

Menciona López Gumucio (2005), que: será importante que las empresas en la actualidad tomen en cuenta las siete características que se señalan a continuación:

✓ La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.

✓ La Calidad Total se enfoca en la calidad de los pro-

cesos que llevan al producto o al servicio.

✓ La Calidad Total es un proceso de mejoramiento continuo

✓ La Calidad Total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.

✓ La Calidad Total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.

✓ La Calidad Total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.

✓ La Calidad Total implica un enfoque de equipos.

7 enfoques fundamentales para la Gestión de la Calidad

En las empresas la utilización de la calidad es indispensable, por lo que para Vázquez Gómez (2015) existen varios enfoques, que benefician a dichas organizaciones entre estos enfoques se encuentran los siguientes:

1. Enfoque al cliente: Si queremos crear valor para nuestros clientes tenemos que ser obsesivos con entender a nuestros clientes, sus necesidades y expectativas.

2. Enfoque estratégico: La gestión de la calidad debe ser una tarea estratégica. Si las empresas quieren sobrevivir y avanzar a través de la entrega de valor a sus clientes entonces deben tratar esto como un objetivo es-

tratégico clave, para ello se debe dar la creación de una visión estratégica y la implementación de ésta en toda la empresa mediante objetivos y acciones asociadas que implican un compromiso y enfoque a largo plazo.

3. Liderazgo Enfocado: Nada sucede, en cualquier organización, sin el compromiso de los líderes, su conducción activa de la estrategia y un compromiso positivo constante con su aplicación.

4. Enfoque en procesos: Las organizaciones han estado obsesionadas con los resultados demasiado tiempo. Los resultados son impulsados por la aplicación efectiva de los procesos correspondientes. El énfasis debe pasar de la evaluación del resultado al desarrollo y control de procesos para entregar valor al cliente. Debemos cuidar las fronteras departamentales que a menudo tienen un efecto perjudicial en el proceso de negocio global.

5. Orientación a las personas: La Gestión de la Calidad se trata fundamentalmente de las personas. Los procesos sólo son eficaces en la entrega de valor para el cliente si se asocian con comportamientos apropiados de los individuos involucrados. Un excelente proceso puede ser dañado por un miembro de equipo desmotivado o mal entrenado. Un aspecto importante de la gestión de la calidad es la creación de una fuerza de trabajo motivada y con la capacidad de trabajar con y en procesos para maximizar el valor del cliente.

6. Enfoque científico: La gestión de la calidad se basa

fundamentalmente en el método científico: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Donde se evalúan las decisiones basadas en la evidencia y los datos, dichas evaluaciones son, a su vez, utilizadas para impulsar nuevas iteraciones de acción. Esto es apoyado por el uso apropiado de herramientas analíticas para aprovechar el máximo de información a partir de los datos disponibles.

7. Mejora Continua, Innovación y Aprendizaje: En el corazón de la Gestión de Calidad se encuentra la insatisfacción con el status quo. La mejora de procesos en una organización, no se trata simplemente de responder a problemas (aunque esto es necesario) se trata de buscar soluciones en forma proactiva, aprendiendo acerca de los procesos, de los clientes y de sus comportamientos para mejorar las prácticas existentes o para innovar en el desarrollo de nuevos mercados, procesos y prácticas.

### **Enfoque de Administración de la Calidad Total**

La gestión para la calidad total (TQM), representa una filosofía de administración empresarial que estima inseparables las necesidades del comprador y las metas de la organización y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, idealización y mejoras.

El Enfoque de Administración de la Calidad Total consta de integrar toda una empresa para que realice su función. Ya que es un esfuerzo completo de toda la empresa mediante el involucramiento total de toda la

fuerza de trabajo con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente; es a la vez una filosofía administrativa completa, y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica. Por lo cual la Administración de calidad total se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global. Deming y Juran fueron los precursores de esta administración. Otra importante contribución fue hecha por Philip Crosby. Cada uno le dio a la calidad una definición ligeramente distinta. (Alvarado , 2013)

### **Ventajas y Desventajas de la utilización del enfoque de Calidad Total**

Expresa Concepción (2015), que existen pros y contras en el uso del enfoque de calidad total y estos se detallan a continuación:

Las Ventaja del Sistema de Calidad Total son:

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivo
- ✓ Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Si existe reducción de producto defectuoso, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materia prima ósea

los productos son de menor calidad.

- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

Las Desventajas del Sistema de Calidad Total son:

- ✓ Requiere de un cambio en la organización, ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ Puede llegar a ser un proceso muy largo y se hacen inversiones importantes.
- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- ✓ En vista de que los gerentes en las pequeñas y medianas empresas son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

### **Etapas de la Calidad Total**

El concepto de Calidad ha evolucionado en el tiempo. Vamos a distinguir 4 etapas: la Técnica, la Humana, la Estratégica y la de Calidad Total (TQM). Además, estas etapas no sólo reflejan la evolución del concepto entre los estudiosos e interesados en el tema, sino que indica también las etapas a seguir en su implantación en la práctica. (Grandío Botella, 2002)

### **Enfoque Técnico de la Calidad:**

Este enfoque resuelve los inconvenientes operativos, por medio de la inspección y el control estadístico de la calidad. Agrupa los periodos del desarrollo de control de la calidad que comparten la inquietud por la eficiencia de los productos y los procesos de la compañía.

Al inicio es una Calidad centrada en la supervisión del producto destruido, luego pasa a la Calidad centrada en el proceso, en la que el interés se desplaza al “a lo largo de” del curso benéfico. A partir de aquí, esta evolución continúa hasta llegar al nombrado Control Total de Calidad (TQC), donde el objeto de interés es la compañía como sistema, comprendiendo, de esta forma, la integridad de los apartamentos. (Merizalde, 2014)

### **Enfoque Humano de la Calidad:**

Este enfoque nace como una actitud al enfoque técnico. Este enfoque pretende cambiar a los trabajadores en el eje del proceso de administración y optimización de la calidad, actuando sobre su forma de pensar, aumentando su colaboración en la resolución de inconvenientes e invirtiendo en su formación.

Como disolución con el enfoque técnico, esta fase empieza en la década de los 70 y es el efecto de los descubrimientos que hacen estudiosos occidentales en organizaciones japonesas. Básicamente reorientada hacia el valor de los Recursos Humanos y la Innovación, este cambio: “tiene sus pilares en proyectos de cambio de pensar de los empleados, creaciones organizativas. Cír-

culos de Calidad, dirigidas a aumentar la colaboración y la resolución de inconvenientes, e inversión en formación y enseñanza de los empleados” (Camisón, 1994). Como apunta Camisón, entre los años 70 y 80 se van fundiendo los enfoques técnico y humano de la Calidad, desembocando en una calidad dirigida a la prevención más que a identificar y arreglar los errores. (Martinez, 1999)

### **Enfoque Estratégico de la Calidad:**

En este enfoque se presta más grande atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del comprador. “Los sistemas de administración de calidad del servicio, orientados al consumidor, se conciben como un despliegue de la capacidad de la calidad para conceptualizar la voz del comprador en términos operativos y afirmar la satisfacción de sus necesidades y expectativas”.

El centro de interés de estas 2 últimas fases va a ser el Control de Costes y la Calidad de Servicio (orientada al consumidor). Mencionemos que esta tercera fase lo cual hace es orientarse al mercado, al exterior de la organización, usando el conocido procedimiento DAFO intentando encontrar: 1.- En cuanto al mercado, las Oportunidades y Amenazas que este implica, 2.- Referente a la organización la Fuerzas y Debilidades que nuestra organización tiene para hacer ante los desafíos planteados por aquel mercado. Esta fase frecuente concebir la Calidad como un instrumento para la consecución de la Táctica de la organización que sale como resultado del estudio descrito antes. Hay muchas definiciones de lo

cual es la Táctica. (González Cruz , 2006)

### Enfoque de Calidad Total (TQM):

La TQM está dirigida a generar conciencia de calidad en todos los procesos de organización y fue extensamente usada en todos los sectores, a partir de la manufactura a la enseñanza, el régimen y las industrias de servicios. Se le llama total pues concierne a la organización de la organización globalmente considerada y a los individuos que trabajan en ella.

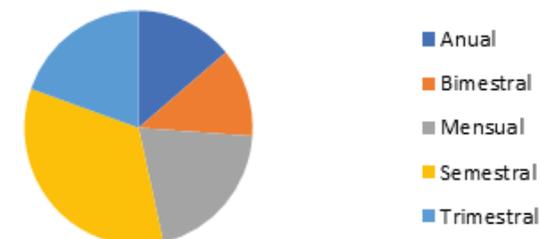
Este enfoque va más allá del enfoque estratégico al concebir el servicio total a la sociedad, los consumidores, proveedores y empleados como un proceso de aprendizaje y optimización sucesivos. (Ruiz & López, 2003)

### Análisis de Resultados (Tablas Dinámicas)

Pregunta N° 1: ¿Con que frecuencia los encargados de los enfoques de calidad evalúan los resultados de los procesos?

Periodos	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
Anual	34	14%
Bimestral	30	12%
Mensual	50	20%
Semestral	83	34%
Trimestral	48	20%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

### Periodos Frecuentes de Revisión del Enfoque de Calidad Total

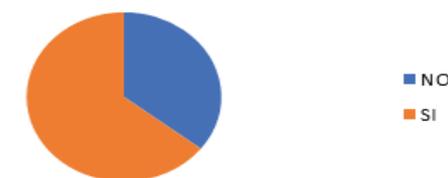


Análisis de los resultados: Al ser consultado a los administradores acerca del período en que frecuentemente estos evalúan los resultados obtenidos en la empresa, se obtuvo que semestral es el periodo más común en el que se elabora estos resultados.

Pregunta N° 2: ¿Encontró el administrador de la empresa un buen trato hacia el cliente en las áreas definidas?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
NO	87	36%
SI	158	64%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

### El administrador encontró buen trato hacia el cliente



Análisis de los resultados: La segunda interrogante trató sobre el buen trato que considera que existe cada uno de estos administradores de sus empresas para con sus clientes, ellos contestaron dicha interrogante de manera sincera que un 36% de estos consideró que en sus respectivas organizaciones no existe un buen trato hacia la clientela y el restante consideraba que si lo hacían

Pregunta N° 3: ¿En qué área considera el administrador que la empresa necesita mejorar la atención al cliente?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
Bodegas	23	9%
Otro	57	23%
Recaudación	12	5%
Secretaría	51	21%
Ventas	102	42%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

**Áreas que necesita la empresa mejorar la atención**



Análisis de los resultados:

Las áreas que considera el responsable de cada una

de estas organizaciones que existe cierta disconformidad para cumplir con las exigencias de esta, son en primer lugar el de ventas, seguido del área de secretaría y de otros que consideraba como recursos humanos, gerencia, contabilidad, etc.

Pregunta N° 4: ¿Qué le pareció el sistema informático y/o las herramientas tecnológicas utilizados en las empresas para el manejo de la calidad?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
Bueno	130	53%
Excelente	49	20%
Insuficiente	3	1%
Malo	2	1%
Regular	61	25%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

**El sistema informático y las herramientas tecnológicas utilizados en las empresas**



Análisis de los resultados:

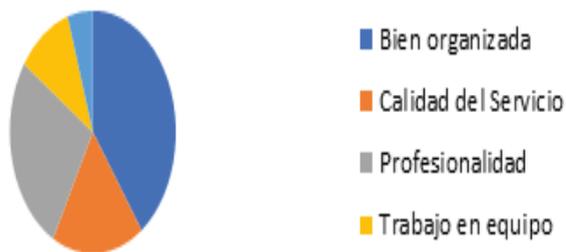
La utilización de los sistemas informáticos y de cualquier tipo de tecnología en las distintas empresas fue

una de los cuestionamientos que también se aplicó, respondiendo en una escala de medición promedio donde se encontró que el uso de dichas herramientas es considerado como bueno es decir que en un porcentaje medio alto considera que si se utiliza decididamente bien estos instrumentos.

Pregunta N° 5: ¿Cuál considera usted? que es el atributo principal de la organización a la que pertenece?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
Bien organizada	98	40%
Calidad del Servicio	44	18%
Profesionalidad	65	27%
Trabajo en equipo	26	11%
Trabajo Nefasto	12	5%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

Atributo principal de la organización a la que pertenece



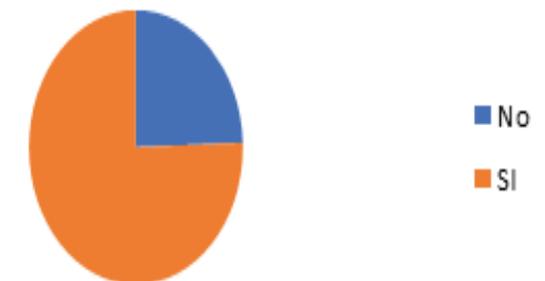
Análisis de Resultados:

La quinta interrogante que se planteó fue el atributo que consideraba principal o incipiente en el proceso de la empresa, al cual en un gran porcentaje se consideró que son organizaciones bien organizadas y que ese sería la principal característica con la que estos cuentan.

Pregunta N° 6: ¿Considera que el enfoque de calidad es de vital importancia en el proceso de una empresa?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
No	60	24%
Si	185	76%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

Importancia del enfoque de calidad en una empresa



Análisis de los resultados:

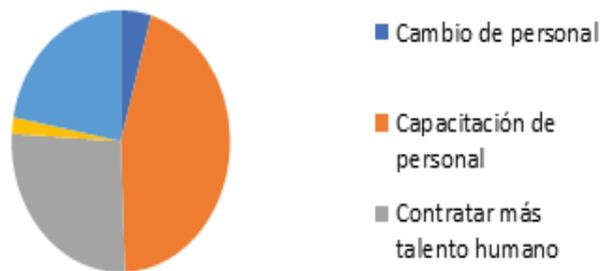
Entrando en materia del ensayo se interrogó si consideraba que los enfoques de calidad son importantes en una empresa y los resultados que se obtuvieron fueron

positivos, ya que el 76% consideraba que este enfoque es fundamental para llevar una organización.

Pregunta N° 7: ¿Qué recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos en cada una de las empresas?

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
Cambio de personal	11	4%
Capacitación de personal	110	45%
Contratar más talento humano	65	27%
Instalaciones confortables	5	2%
Mejora Tecnológica	54	22%
<b>Total general</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

**Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos**



Análisis de los resultados:

El último cuestionamiento que se practicó fue que nos

indique una recomendación que ellos como principales responsables de la organización harían, en beneficio de su empresa, a lo cual se plantearon 5 hipótesis que se ven reflejadas en la tabla dinámica donde la opción más tomada en cuenta fue una capacitación de personal.

### Conclusiones

La calidad se convirtió en un aspecto trascendental en las empresas en los últimos años, por lo cual su trascendencia fue reconocida y sus directrices fueron aplicadas en gran proporción de organizaciones en torno al mundo, esta además vino evolucionado en la averiguación de puntos que permitan más grande aumento de las instituciones, así como, más grande satisfacción del cliente.

Estamos pasando por una era donde se debería descartar la carencia de oportunidades, más bien se tiene que ver cómo emprender las mismas, utilizar las novedosas tecnologías, examinar el mercado, generar negocios, hacer sinergia de negocios en diferentes segmentos.

Se tiene que estructurar las organizaciones para añadir más cerebros, no para quitarlos y ser más flexible en la averiguación de novedosas oportunidades de negocios, se debería pasar del gerente sargento y del empresario independiente, a una de abertura empresarial, donde la persona juegue su papel fundamental.

Las empresas operan en un ambiente dinámico y competitivo y la Calidad Total, se está convirtiendo en una profundo virtud estratégica en la conquista de los

consumidores, por medio de la optimización continua se va a poder llegar a la excelencia en el comercio.

## Bibliografía

Abreu, S. (2015). Monografias.com. Obtenido de Los Enfoques de la calidad total y su aplicación en una empresa de manufactura: <https://www.monografias.com/trabajos25/enfoques-calidad/enfoques-calidad.shtml>

Alvarado , A. (23 de Mayo de 2013). Planificacion de Sistema. Obtenido de “Enfoque de Administración de la Calidad Total”: <https://planificaciondesistema.wordpress.com/2013/05/23/enfoque-de-administracion-de-la-calidad-total/>

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2009). Administración de las Operaciones. Obtenido de Administración de la Calidad Total: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)

Concepción , M. (2 de Octubre de 2015). Ventajas y desventajas del Sistema de Calidad Total. Obtenido de Concepto de la Calidad Total y sus ventajas y desventajas.: <https://es.slideshare.net/MelinaConcepcion/ventajas-y-desventajas-del-sistema-de-calidad-total-53481567>

González Cruz , T. (2006). Gestión de la calidad. Caracas: Planeta.

Grandío Botella, A. (2002). La Calidad Total. Obteni-

do de <https://www3.uji.es/~agrandio/calidad/calidad.htm>

López Gumucio, R. ( 2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. PERSPECTIVAS, 67-81.

Martinez, G. (1999). La gestión de calidad total en la administración pública - Página xvi. Montevideo: BooksSmart.

Merizalde, A. (2014). Enfoques de Calidad S+eptima Edición. Montevideo: Omega.

Orozco López, K. D., & Aldana Molina, P. R. (Marzo de 2007). SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL PARA EMPRESAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN NICARAGUA. Obtenido de ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN NICARAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/7305/1/6706.pdf>

Ruiz, J., & López, C. (2003). La gestión por calidad total en la empresa moderna. Santiago: Visor.

Vázquez Gómez, A. (16 de Julio de 2015). Administración. Obtenido de 7 enfoques fundamentales para la gestión de la calidad.: <https://www.gestiopolis.com/7-enfoques-fundamentales-para-la-gestion-de-la-calidad/>

Villafaña Figueroa, R. (2014). Calidad Total. Inn-Edu. Obtenido de Conceptos básicos sobre Calidad Total .



## CAPÍTULO II

**ANÁLISIS DEL CONTROL DE CALIDAD  
MEDIANTE EL SISTEMA SHINGO:  
DISEÑO DE FALLO Y SEGURO EN LAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES**

Wendy Lorena Ocampo Ulloa

[wocampo@utb.edu.ec](mailto:wocampo@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Diana Carolina Escobar Mayorga

[descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Verónica Alexandra Merchán Jacome

[vmerchan@utb.edu.ec](mailto:vmerchan@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Cristina Marina Medina Mejía

[cmolina@utb.edu.ec](mailto:cmolina@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

## **Resumen**

El control de calidad es un método que ha venido trascendiendo a medida que pasa el tiempo, se aplica en la administración de operaciones dentro de una empresa, como su nombre bien lo indica sirve para medir la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado, este es de gran ayuda para detectar errores a tiempo y así poder corregirlos.

La implementación de estos métodos para medir la calidad de los productos ha permitido que las empresas se vayan innovando y que sus productos cumplan con los requisitos de calidad, en el caso de que una empresa opte por no utilizar estos métodos correrá el riesgo de que su producto no cumpla con los estándares autorizados, y por lo tanto, al momento de que el producto sea lanzado al mercado este salga defectuoso.

Entre los métodos más utilizados para las empresas industriales tenemos el sistema shingo, el cual ayudará a prevenir errores al momento de realizar un producto, como también nos alerta de la presencia de algún error, por lo cual se deberá detener el proceso del producto con el fin de investigar las causas que provocan dicho error.

### **Palabras Claves**

Método, Administración, Medir la calidad, Estándares.

## **Abstract**

Quality control is a method that has been transcending

as time passes, it is applied in the administration of operations within a company, as its name indicates, it serves to measure the quality of the products or services that the company offers. To the market, this is of great help to detect errors in time and thus be able to correct them.

The implementation of these methods to measure the quality of products has allowed companies to innovate and that yours products meet quality requirements, in the event that a company chooses not to use these methods, it will run the risk that your product does not meet authorized standards, and, thus, at the time the product is launched on the market, it is defective.

Among the most used methods for industrial companies, we have the shingo system, which will help prevent errors when making a product, as well as alert us to the presence of an error, for which the product process must be stopped with the in order to investigate the causes of the error.

### **Keyword:**

Method, Administration, Measure quality, Standards.

## **Introducción**

En el presente ensayo académico se analiza el control de calidad enfocándonos en la aplicación del Sistema Shingo: diseño de fallo y seguro en las empresas industriales, para así determinar cuáles son los aspectos

que se deben mejorar para lograr tener un margen de error de cero y por ende obtener el mayor provecho de los recursos.

En la actualidad la calidad de los productos realizados juega un papel fundamental en el mercado por ello esta definición se viene dando desde octubre de 1887 cuando William Cooper Procter, nieto del fundador de Procter & Gamble, se dirigió a sus empleados con la siguiente frase: “El primer trabajo que tenemos es producir mercancía de calidad que los clientes comprarán y seguirán comprando. Si la producimos de manera eficiente y económica, obtendremos una ganancia, que ustedes compartirán.” (Evans & Lindsay, 2008). Es decir la calidad de los productos representa un valor significativo dentro de la empresa mediante la transformación, debido a que se deben cumplir con los parámetros determinados, entre ellos las características que debe tener el producto y de acuerdo a las exigencias del cliente, como también la empresa debe estar abierta a los cambios que se deban generar para su mayor rentabilidad.

Es por ello que este estudio tiene como objetivo conocer a fondo el sistema shingo, cuáles son sus ventajas y desventajas de su aplicación, en que aspectos se lo puede utilizar y como ayudaría la implementación de este sistema en las empresas industriales.

## Desarrollo

### ¿Qué Es Control De Calidad?

*Hansen & Ghare (1990). Mencionan que:* “Se denomina control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada. El control de calidad no es solo papeleo, ni una serie de fórmulas estadísticas y de tablas de aceptación y control, ni el departamento responsable del control de calidad. Para una dirección bien informada, el control de calidad representa una inversión que, como cualquier otra, debe producir rendimientos adecuados que justifiquen su existencia. Todos los miembros de una empresa son responsables del control de calidad.”

### Sistema Shingo: Diseño de Fallo y Seguro

*Chase, Jacobs & Aquilató (2009). Mencionan que:* “El sistema Shingo se desarrolló al mismo tiempo y, en muchos sentidos, en conflicto con el método estadístico de control de calidad. Como se dijo en el capítulo 8 en relación con las aplicaciones de servicio, este sistema (o, para ser más precisos, esta filosofía de la gestión de la producción) toma su nombre de uno de los que idearon el sistema de entrega justo a tiempo de Toyota, Shigeo Shingo. Dos aspectos particulares del sistema Shingo han recibido mayor atención. Uno es cómo hacer recortes drásticos a los tiempos de preparación de las máquinas mediante procedimientos de cambio de troqueles en un minuto (SMED: single-minute exchange of die). El otro, que es lo que nos interesa en esta sección, es el uso de

inspección de fuentes y el sistema poka-yoke (“a prueba de errores”) para llegar a cero defectos”.

Poka-Yoke es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shingeo Shingo en los años sesenta, que en castellano significa “a prueba de errores”. Se basa en crear un proceso en el que sea imposible que se cometan errores. Shingeo Shingo trabajo para la empresa Toyota e implantó “el control de calidad de cero defectos”

El objetivo de Poka-Yoke es eliminar los defectos en un producto o proceso realizando acciones de prevención o corrigiéndolos lo antes posible.

La mayor parte de los errores que se cometen en las cadenas de producción son debidos a errores humanos, sobre todo cuando las personas realizan tareas repetitivas que causan una disminución de la atención. El Poka-Yoke consiste en encontrar fórmulas para que las personas no puedan cometer estos errores, o si los cometen que sean avisadas inmediatamente. (Armendáriz Sanz, 2010)

Según *Prevenir (2016)*. “El sistema Poka-yoke, o libre de errores, son los métodos para prevenir errores humanos que se convierten en defectos del producto final. El concepto es simple: si los errores no se permite que se presenten en la línea de producción, entonces la calidad será alta y el re trabajo poco. Esto aumenta la satisfacción del cliente y disminuye los costos al mismo tiempo. El resultado, es de alto valor para el cliente.

No solamente es el simple concepto, pero normalmente las herramientas y/o dispositivos son también simples. La práctica del sistema Poka-yoke se realiza más frecuentemente en la comunidad manufacturera para enriquecer la calidad de sus productos previniendo errores en la línea de producción.”

### Error y Defecto

Muchas son las cosas que pueden ir mal en un entorno de trabajo. Cada día hay oportunidades para cometer errores, los cuales resultarán en productos defectuosos, la clave para alcanzar el éxito es eliminar el error creando para ello las condiciones favorables.



### Actitud ante el error

La actitud que se debe tomar ante el error es la siguiente:

➤ *Los errores son inevitables:* Si la actitud hacia la persona que comete el error es de represión no se está atacando la raíz del problema.

➤ *Los errores pueden eliminarse:* Sistemas de producción basada en el principio de que los errores pueden evitarse, mecanismos a prueba de fallas, entrenamiento, buenas prácticas de manufactura, etc.

### Fuentes de los defectos

Un defecto es una parte, producto o servicio que no está conforme a las especificaciones o expectativas del cliente, cuyos defectos son causados por errores. (Chicaiza Toasa, 2019)

### **Clasificación de los métodos Poka-yoke**

1. Métodos de contacto. Son métodos donde un dispositivo sensitivo detecta las anomalías en el acabado o las dimensiones de la pieza, donde puede o no haber contacto entre el dispositivo y el producto.

2. Método de valor fijo. Con este método, las anomalías son detectadas por medio de la inspección de un número específico de movimientos, en casos donde las operaciones deben de repetirse un número predeterminado de veces.

3. Método del paso-movimiento. Estos son métodos en el cual las anomalías son detectadas inspeccionando los errores en movimientos estándares donde las operaciones son realizadas con movimientos predeterminados. Este extremadamente efectivo método tiene un amplio rango de aplicación, y la posibilidad de su uso debe de considerarse siempre que se esté planeando la implementación de un dispositivo PokaYoke. (Panoluisa Almachi, 2012)

***Las ventajas usar un sistema Poka-Yoke son las siguientes:***

➤ Se elimina el riesgo de cometer errores en las

actividades repetitivas (producción en cadena...) o en las actividades donde los operarios puedan equivocarse por desconocimiento o despiste (montaje de ordenadores...).

➤ El operario puede centrarse en las operaciones que añadan más valor, en lugar de dedicar su esfuerzo a comprobaciones para la prevención de errores o a la subsanación de los mismos.

➤ Implantar un Poka-Yoke supone mejorar la calidad en su origen, actuando sobre la fuente del defecto, en lugar de tener que realizar correcciones, reparaciones y controles de calidad posteriores.

➤ Se caracterizan por ser soluciones simples de implantar y muy baratas. (Prevenir, 2016)

### **Tipos de Poka-Yoke**

El Poka-Yoke puede clasificarse en cuatro tipos:

➤ **Secuencial.** Se basa en preservar un orden o una secuencia de un proceso. Si no se cumple, no se puede cerrar la tarea y, por tanto, es imposible avanzar hasta el siguiente proceso.

➤ **Informativo.** La información clara, sencilla y directa ayuda a los operarios a realizar las distintas operativas sin equivocarse.

➤ **Agrupado.** Consiste en preparar kits con todos los materiales y piezas necesarias para llevar a cabo una operación. De esta forma, los operarios no pierden

tiempo en ir a buscar los materiales que necesitan para trabajar porque ya los tienen todos a mano.

➤ **Físico.** Son cambios en la usabilidad de ciertos dispositivos con la intención de prevenir errores. Por ejemplo, las lavadoras o los microondas que utilizamos en casa no se ponen en funcionamiento hasta que las puertas no estén debidamente cerradas o se haya seguido una cierta secuencia (elegir temperatura, minutos, programa, etc.).

Con todas estas prácticas lo que se busca verdaderamente es eliminar los errores en las actividades repetitivas o en aquellos procesos donde los operarios pueden equivocarse por desconocimiento o despiste. Así, los operarios pueden centrarse en su trabajo, en vez de malgastar el tiempo en hacer comprobaciones o en corregir las ineficiencias. (MECALUX, 2020)

### **Niveles de Poka Yoke**

Los sistemas de prevención de Poka Yoke pueden ponerse en práctica con sistemas de control en diferentes niveles, cada uno más poderoso que el anterior.

➤ **Nivel 0:** En este nivel se da información mínima a los trabajadores sobre las operaciones estándar.

➤ **Nivel 1.-** Información de resultados de actividades de control: Se informa de los resultados de actividades de control para que cada trabajador, no necesariamente el de nivel superior, pueda ver claramente cómo su

desempeño cumple las expectativas.

➤ **Nivel 2.-** Compartir estándares establecidos: Se publican estándares y métodos para que cada trabajador empiece a identificar las no concordancias en cuanto ocurren, y ayude a corregirlas.

➤ **Nivel 3.-** Construir estándares directamente dentro del lugar de trabajo: Hacer un estándar de su propio ambiente de trabajo, con sus materiales, equipo o espacio. Explicar cuál es la manera correcta de hacer las cosas.

➤ **Nivel 4.-** Avisar acerca de anomalías: Para reducir el tiempo de verificación y la velocidad para reaccionar, se debe instalar una alarma visible que avise a los trabajadores tan pronto ocurra un defecto o anomalía. Usar alarmas que avisen que los insumos son insuficientes, o que se necesita ayuda.

➤ **Nivel 5.-** Detectar anomalías (Prevención): El sistema de control visual da tiempo y la perspicacia para detectar y eliminar anomalías, a través del proceso de verificación, se descubren las causas de las anomalías y se desarrollan maneras para impedir su recurrencia.

➤ **Nivel 6.-** A prueba de errores: El uso de una variedad de dispositivos para verificar el 100% de los productos, de manera que estén diseñadas a prueba de errores o fallas, y se garantice que la anomalía no se presente de nuevo en el proceso.

## Métodos de inspección

Los métodos de inspección proveen retroalimentación, revelando la fuente del error o defecto. Existen diversos tipos:

➤ **Inspección informativa:** Inspección para obtener datos y tomar acciones correctivas, usando típicamente como:

- ✓ Auto inspección.
- ✓ Inspección subsecuente.

➤ **Inspección en la fuente:** Se realiza por el trabajador en la misma estación. Cuando se detecta un defecto, el trabajador lo corrige o elimina antes de pasarlo al siguiente proceso.

## Categorías de los elementos Poka Yoke

Los elementos poka yoke, de acuerdo a su categorización son dos:

➤ **Poka Yoke de advertencia:** El elemento de advertencia avisa al operador o usuario antes de que el error pueda ocurrir. Sin embargo, que el mecanismo advierta no necesariamente significa que se evite el error.

➤ **Poka Yoke de prevención:** Este tipo de elemento busca que los errores no se presenten, utilizando mecanismos que hagan imposibles que se cometan errores. (Chicaiza Toasa, 2019)

## Cómo aplicar la técnica Poka Yoke

Para aplicar este método se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

➤ Describir el defecto.

➤ Identificar el lugar donde: Se descubren los defectos; Se producen los defectos.

➤ Detalle de los procedimientos y estándares de la operación donde se producen los defectos.

➤ Identificar los errores o desviaciones de los estándares en la operación donde se producen los defectos.

➤ Identificar las condiciones donde se ocurren los defectos (investigar).

➤ Identificar el tipo de dispositivo Poka Yoke requerido para prevenir el error o defecto. Existen dos tipos, dependiendo del sistema utilizado:

✓ Llamar la atención de los trabajadores frente al error: mediante señales acústicas, luminosas o barreras de protección. Un ejemplo sería el típico mensaje de error que te puede saltar en un programa informático cuando has cometido un error para impedir su introducción en el sistema. Todos hemos rellenado alguna vez un formulario digital y hemos recibido el aviso de que algún campo de los que hemos rellenado no es correcto. Este tipo de técnica se puede aplicar cuando la incidencia es

baja y el error se puede reparar.

✓Cancelar la operación: Al detectar una “no conformidad”, la operación simplemente se cierra, la siguiente parte no es procesada. Se utiliza cuando las reparaciones no son posibles.

➤Desarrollar un dispositivo Poka Yoke. (Fernández Granados, 2019)

### Ejemplos de errores en una empresa industrial

➤Errores por olvido: Un trabajador puede olvidar ensamblar una pieza, o cambiar de herramienta.

➤Errores por desconocimiento o inexperiencia: Se puede utilizar mal una maquina o herramienta por desconocimiento o inexperiencia.

➤Errores de identificación: Se puede montar una pieza incorrecta porque no se ha visto bien o porque no es fácil distinguirla de otras.

➤Errores voluntarios: El operario puede ignorar reglas o procedimientos pensando que no pasara nada.

➤Errores por inadvertencias: El operario puede distraerse y confundir distintas piezas o herramientas con las que trabaja.

➤Errores por lentitud: El operador puede tardar demasiado en realizar determinadas tareas y hace que los productos se deterioren (sacar a tiempo un producto de un torno).

➤Errores debido a la falta de estándares: No está claro que hay que hacer en cada caso y determinadas medidas o tareas se realizan según el propio juicio del operario.

➤Errores por sorpresa: A veces una maquina puede funcionar defectuosamente sin dar muestras de anomalías.

➤Errores intencionales: Algunos operarios pueden cometer errores deliberadamente (sabotaje). (Jimenez Toro, 2016)

### Claves de la técnica Poka Yoke en el almacén

➤Estandarizar procesos de preparación de pedidos: Con el correcto software de almacén y su correspondiente sistema de picking, cada operario recibirá de manera clara y concisa la orden de pedido. El sistema le indicará, ya sea por luces, realidad aumentada o códigos, dónde se ubica cada mercancía y la cantidad a recoger.

➤Avisos en tiempo real y automatizado: El técnico de almacén será informado en el momento en que se produzca un error, ya que el lector de radiofrecuencia no reconocerá el código del producto, el sistema visual de picking alertará del error o al marcar la estantería del producto con el pick to light, emitirá la luz de error.

➤Recorridos de almacén optimizados. El software tiene en cuenta todas las órdenes de trabajo, y su secuencia se realizará optimizando todas las ubicaciones

en función de los recorridos del operario de almacén. Se evitan errores operativos e ineficaces.

➤Validación de pedidos. Hasta que no se concluya una orden, no se podrá pasar a la siguiente. De esta forma, el operario no puede confundir pedidos ni pasar al siguiente hasta que no se comuniquen al sistema de picking como finalizado de manera correcta. (SGA, 2012)

### **Poka-Yoke secuencial con un software de almacén**

Un software de gestión de almacén (SGA), como es Easy WMS de Mecalux, es un programa capaz de optimizar las operativas y de guiar a los operarios para que cumplan sus tareas de la forma más rápida y eficiente posible.

El SGA puede actuar como un Poka-Yoke secuencial, pues los operarios, a través de los terminales de radiofrecuencia, siguen las indicaciones del SGA una tras otra. Este sistema les muestra qué hacer paso a paso y los operarios deben confirmar que han realizado cada acción para recibir más órdenes. (MECALUX, 2020)

### **Ejemplo De Poka Yoke En Los Automóviles**

A los automóviles con transmisión automática se les colocó un dispositivo para que no se pueda retirar la llave a menos que el carro esté en posición de Parking. Además, no permite que el conductor cambie de posición la palanca de velocidades, si la llave no está en encendido. Las luces de advertencia como puerta abierta,

fluido de parabrisas, cajuela, etc. Se colocaron para advertir al conductor de posibles problemas. Los seguros eléctricos de las puertas tienen 3 dispositivos: Asegurar que ninguna puerta se quede sin seguro; Asegurar las puertas automáticamente cuando el carro excede de 18 millas/hora. El seguro no opera cuando la puerta está abierta y el motor encendido. (University, 2014)

### **Metodología**

El enfoque que se realizó en este estudio es el cualitativo debido a que nos basamos en la información recolectada, para así proseguir al análisis de las perspectivas antes mencionadas.

Los métodos de investigaciones utilizados en la elaboración de este ensayo son los siguientes:

**Método Deductivo:** Se encarga de establecer conclusiones a partir de algo generalizado.

**Método Descriptivo:** Este permite detallar la realidad de la investigación, mediante la recopilación de información real y verídica y es por ello que emplearemos técnicas de investigación.

Las técnicas aplicadas en este ensayo es la observación, nos ayuda a seleccionar lo más importante para nuestro estudio, por lo cual procedemos a la recaudación de toda la información relacionada al Sistema Shingo dentro de las empresas industriales para así obtener como resultado un criterio acertado a lo estudiado.

### Análisis e interpretación de los resultados

Las empresas industriales optaron por la aplicación del Sistema Shingo en cuanto se dieron cuenta que no era solo cuestión de producir, sino que se debe tener un control de las actividades y por ende mejorar su sistema para lograr tener mejores rendimientos y sobre todo calidad en sus productos.

Según la superintendencia de compañías, valores y seguro en el Ecuador existen 500 empresas pertenecientes al sector industrial, aplicando la siguiente fórmula obtendremos la muestra:

#### CALCULO DE LA MUESTRA TOTAL

n = Muestra

N = Población

Z = Porcentaje de Confianza

p = Variabilidad Positiva  $n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$

q = Variabilidad Negativa

E = Porcentaje de error

n = ?

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(500)}{(500)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

N = 500

Z = 1,96 (95%)

p = 0,50

q = 0,50

E = 0,05 (5%)

$$n = \frac{480,20}{2,2079}$$

(SC, 2020)

$$n = 217$$

#### Resultados

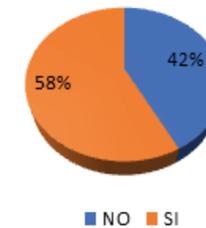
En base a la muestra obtenida, se aplicará las

siguientes preguntas:

1. ¿Ha escuchado hablar acerca de los sistemas de control de calidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
NO	92	42%
SI	125	58%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,00%</b>

#### ¿Ha escuchado hablar acerca de los sistemas de control de calidad?



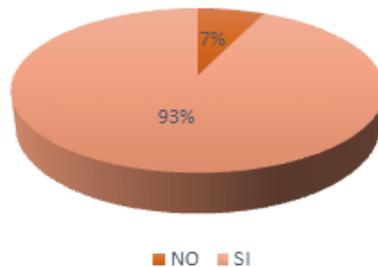
#### Análisis

De los datos obtenidos por parte de los encuestadores se encontró que el 42% no ha escuchado acerca de un sistema de control de calidad, mientras tanto un 58% si lo conocen.

2. ¿La empresa utiliza el sistema shingo para su control de calidad?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	15	6,91%
SI	202	93,09%
<b>Total general</b>	<b>217</b>	<b>100,00%</b>

**¿La empresa utiliza el sistema shingo para su control de calidad?**



**Análisis**

Se preguntó a los encuestadores si han utilizado el sistema de control de calidad Shingo, el cual arroja que un 93.09% si lo han utilizado mientras que un 6.91% aun no lo utilizan dentro de su sistema de control.

3. ¿Considera usted que el Sistema Shingo genera beneficios para la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	2	0,92%
SI	215	99,08%
<b>Total general</b>	<b>217</b>	<b>100,00%</b>

**¿Considera usted que el Sistema Shingo genera beneficios para la empresa?**



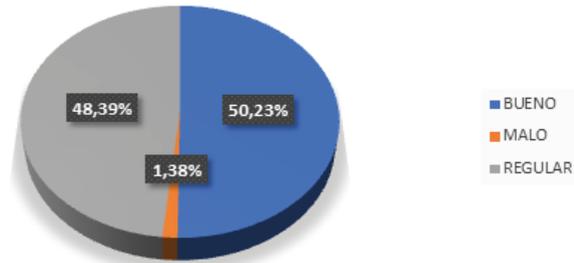
**Análisis**

Según los datos obtenidos se logra determinar que un 99.08% si considera que implementar un sistema de control de calidad en este caso el sistema Shingo si genera beneficios, mientras que un 0.92% respondieron que no consideran que sus beneficios se basen en un sistema de control de calidad.

4. ¿Cómo califica el sistema Shingo en el control de calidad?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	109	50,23%
MALO	3	1,38%
REGULAR	105	48,39%
<b>Total general</b>	<b>217</b>	<b>100,00%</b>

#### 4. ¿Cómo califica el sistema Shingo en el control de calidad?



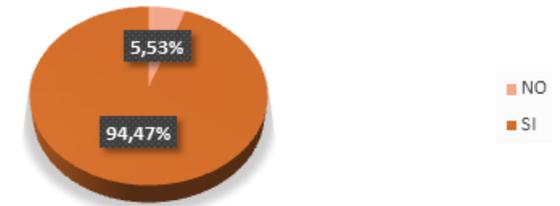
##### Análisis

De los datos obtenidos de la encuesta realizada acerca de cómo califica el sistema Shingo tuvimos como resultado que un 50.23% lo consideran bueno, un 48.39% consideran que el sistema es regular y un 1.38% la califican como malo.

5. ¿Considera usted que el sistema Shingo ayuda a la empresa a tener mejores rendimientos en el ámbito económico?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
NO	12	5,53%
SI	205	94,47%
<b>Total general</b>	<b>217</b>	<b>100,00%</b>

#### 5. ¿Considera usted que el sistema Shingo ayuda a la empresa a tener mejores rendimientos en el ámbito económico?



##### Análisis

Una vez obtenidos los datos se demostró que un 94.47% si considera que el sistema Shingo ayuda a la empresa a tener mejores rendimientos en el ámbito económico, mientras que un 5.53% considera que el sistema Shingo no ayuda a mejorar el rendimiento económico.

##### Conclusiones

Tener un sistema de control de calidad dentro de las empresas, en este caso en las empresas industriales es de gran ayuda, ya que nos permite tener una mejor perspectiva y por ende una mejor calidad de los productos que se ofrecerán en el mercado.

El Sistema Shingo: diseño de fallo y seguro o también conocido como Poka-Yoke es uno de los sistemas más reconocidos a nivel mundial, por lo que es el más desarrollado hasta entonces, ya que llega a obtener el más mínimo error en la calidad de los productos.

Este sistema ayuda a las empresas en el proceso de la producción de los productos, por lo cual, si existe algún tipo de error, se lo detectara a tiempo para así corregirlo y por ende lograr obtener un producto con los estándares más altos de calidad en el mercado.

Además, sabemos que el responsable de un error dentro de la fabricación de un producto es el trabajador, por lo cual este sistema contiene un procedimiento en donde evalúan cada proceso que se realiza y al trabajador su experiencia, ya que algunos errores se pueden cometer por olvidos por parte del trabajador.

### Bibliografía

Armendáriz Sanz, J. L. (2010). *CALIDAD* (Segunda ed.). España: Paraninfo S.A.

Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Producción y cadena de suministros* (Duodécima ed.). México: McGRAW-HILL.

Chicaiza Toasa, A. M. (2019). *El efecto Poka Yoke en el proceso productivo. Caso: Empresa de calzado industria*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30053/1/T4606iq.pdf>

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD* (Séptima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.

Fernández Granados, J. (15 de Octubre de 2019). *Poka*

yoke. Obtenido de <https://prlaborales.com/poka-yoke/>

Hansen, B., & Ghare, P. (1990). *Control de Calidad Teoría y aplicaciones*. Madrd: DIAZ DE SANTOS S.A.

Jimenez Toro, M. A. (2016). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA POKA YOKE EN LA ELABORACIÓN DE LAS FICHAS TÉCNICAS EN EL ÁREA DE OFICINA TÉCNICA DE LA EMPRESA C. I. DUGOTEX S.A.* . Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/4947/JimenezToroMayerlyAlejandra2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MECALUX. (29 de Septiembre de 2020). *El método Poka-Yoke explicado en 5 ejemplos*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/poka-yoke>

Panoluisa Almachi, L. E. (Septiembre de 2012). *El control de calidad y su incidencia en los costos de producción en la empresa Muebles Madecor de Latacunga*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2419/1/631%20ING.pdf>

Prevencionar. (10 de Enero de 2016). *¿Conoces el sistema Poka-Yoke?* Obtenido de <https://prevencionar.com/2016/01/10/conoces-el-sistema-poka-yoke/>

SC. (2020). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS* . Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS : <https://appscvs.supercias.gob.ec/>

rankingCias/rankingCias.zul?id=C&tipo=5

SGA. (2012). *Cómo aplicar la técnica poka yoke en el almacén para mejorar la eficiencia*. Obtenido de <https://www.softwaredoit.es/software-gestion-almacen-guias/poka-yoke.html>

University, D. (3 de Diciembre de 2014). *Poka yoke aplicaciones*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AndresMontaez1/poka-yoke-aplicaciones>



## CAPÍTULO III

### CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA PLANTA FACUNDO EN LA CIUDAD DE BABAHOYO

Rosa de las Mercedes Avilez Merino

[rvilezm@utb.edu.ec](mailto:rvilezm@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Carlos Alfredo Cevallos Monar

[acevallos@utb.edu.ec](mailto:acevallos@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Claudia Alexandra Romero Cruz

[cromeroc@utb.edu.ec](mailto:cromeroc@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Karen Denisse Cabrera Gómez

[kcabrera@utb.edu.ec](mailto:kcabrera@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

## **Introducción**

El lean manufacturing, en los últimos años alrededor del mundo se ha implementado como una filosofía de trabajo que busca transformar la manera de realizar la logística, a partir de su utilización desea reducir tiempos de procesos, disminuir los costos y desechar producción innecesaria para así generar una mayor productividad. La primera empresa en poner a prueba este sistema fue la automovilística Toyota, ya que el fundador (Sakichi Toyoda) de la misma, junto a su hijo (Kiichiro) e ingeniero (Taiichi Ohno) crearon este sistema a finales del siglo XIX.

Los expertos afirman que el Lean manufacturing utiliza las mejores prácticas en los procesos productivos. Con el paso del tiempo, esta filosofía aplicada al proceso de fabricación, se fue trasladando a los distintos ámbitos de la empresa, pasando a conocerse como Lean Management y siendo reconocido actualmente como modelo de negocio. Hoy en día se ha convertido en un método práctico que facilita abordar con éxito la creciente complejidad y exigencia de los mercados. Los autores atestiguan que lograr el arranque es el paso más difícil ya que supone ir contra la inercia y naturaleza propia de cualquier organización. En el plan de acción se debe de disponer de un agente del cambio y encontrar una base para empezar a obtener los resultados inmediatos.

Este ensayo tiene como finalidad caracterizar los

procesos productivos de la planta Facundo en la ciudad de Babahoyo, con el uso de algunas herramientas Lean Manufacturing, desde el punto de vista de los trabajadores encargados de la producción de la planta.

Con base en el contexto anterior, este ensayo se encuentra estructurado naturalmente de tres partes esenciales: Su primera parte introducción (actual posición) se detalló lo que se va a realizar, además de tener información resumida y relevante como antecedentes de investigación. En la segunda parte se conceptualiza y detallan todos los aspectos relacionados al lean manufacturing empleado en la planta de Babahoyo con énfasis en los beneficios y principios que este brinda, tanto en la reducción de costos y la productividad que otorga.

Por último, en la tercera parte, se presentan la metodología, técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de información, para con base en ello procesar y analizar los resultados, finalizando con la conclusión de la misma. Para la selección de la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, y se seleccionaron un número reducido de empleados, que oportunamente nos brindaron la información necesaria a su alcance para conocer el estado de la planta. La recolección de información se hizo a través de la aplicación del instrumento (encuesta) conformada por preguntas cerradas y respuestas dicotómicas. El envío de este instrumento se realizó por medio de

correo electrónico utilizando la herramienta de Google formularios para la tabulación de dichos datos.

El resultado obtenido permite inferir sobre los esfuerzos que realiza la planta para lograr excelencia operacional, control de producción, desperdicios y calidad. Se analizaron los resultados a partir de los elementos esenciales del Lean como son: Kaizen, Jidoka y Just in Time, además se incorporó el Six Sigma ya que se relaciona con la mejora de calidad. Con los temas abordados en el presente ensayo investigativo, se pretendió obtener información relevante respecto al sistema de procesos productivos implementado en la planta Facundo de la ciudad de Babahoyo provincia Los Ríos.

## Desarrollo

### Síntesis conceptual

Las empresas productivas emplean diferentes técnicas y herramientas para mejorar sus productos, calidad y por ende su productividad en sus procesos, afirmó Fontalvo-Herrera & De La Hoz-Granadillo (2017) lo siguiente:

Debido a la importancia que tiene la productividad se hace necesario disponer de herramientas que permitan su medición y su gestión, de esta forma los administradores tendrán conocimiento acerca del desarrollo de cada uno de los procesos internos y se harán los ajustes pertinentes de acuerdo a los resultados

obtenidos. (pág. 48)

### Concepto del Lean Manufacturing

El Lean se traduce como manufactura esbelta por lo que: “este modelo busca constantemente la perfección y nos recomienda numerosas herramientas para lograrlo. En la mismalínea, (...) debemos entender es que existen actividades que no generan valor y es indispensable eliminarlas” (Cristofani, 2020).

Lean Manufacturing ha sido implementado por grandes industrias y utilizado como método de mejora continua, logrando gran excelencia a sus empleadores una vez sus pasos hayan sido seguidos. Un concepto acertado de Lean es el descrito por CCM (2018):

Lean es una filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, que lleva hacia la mejora continua a toda la organización mediante el enfoque en las necesidades de los clientes, la potenciación de las facultades de los empleados y la mejora de los procesos.

Por lo tanto, los beneficios del Lean para las empresas es eliminar o reducir los desperdicios, utilizando la cantidad correcta, siendo flexibles y con mentalidad abierta al cambio que se requiere regenerar, para alcanzar la maximización de los procesos productivos y obtener mayor satisfacción de clientes.

### Principios de la manufactura esbelta

Los principios del Lean según González (2016) son los

siguientes:

- Calidad perfecta a la primera: búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen.
- Minimización del despilfarro: eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido y redes de seguridad, optimización del uso de los recursos escasos (capital, gente y espacio).
- Mejora continua: reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir la información.
- Procesos «pull»: los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por la producción.
- Flexibilidad: producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción.
- Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores, tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.

### **Técnicas y herramientas del Lean**

Existe un amplia lista de las técnicas y herramientas que se pueden utilizar dentro de la manufactura esbelta como son: Las 5s, Control total de calidad, Círculos de control de calidad, Sistemas de sugerencias, SMED,

Disciplina en el lugar de trabajo, Mantenimiento Productivo Total, Kanban, Nivelación y equilibrado, Just in Time, Cero Defecto, Actividades en grupos pequeños, mejoramiento de la productividad, autonomización (Jidoka), técnicas de gestión de calidad, benchmarking, Six sigma, AMFE, entre otros.

Para motivo de esta investigación y no extender lo conceptual se definirán las herramientas necesarias sujetas a este estudio como lo son, 5's, Kaizen, Just in Time, Jidoka y six sigma.

### **Concepto 5's**

Sugiere Rojas Jauregui & Gisbert Soler (2017) que las 5's es una metodología que:

Se desarrolla en 5 pasos y sirve para generar una cultura organizacional de disciplina en cuanto a orden y limpieza de cualquier área dentro de la empresa. Es la base para la implementación de otras herramientas de mejora. Estos 5 pasos son: Eliminar, orden, limpiar, estandarizar, disciplina. Se recomienda se sigan los pasos en orden durante su implementación. (pág. 119)

### **Concepto Kaizen**

El concepto del método Kaizen, “se traduce en una mejora continua, constante y perseverante, con indicadores y objetivos de una actividad buscando generar más valor y reducir el despilfarro” (Valencia, 2019).

### Concepto Just in Time (Justo a Tiempo)

Según Torres (2016) JIT es considerado de utilidad en todo tipo de empresa por su orientación al mejoramiento continuo:

El sistema Just-in-Time tiene cuatro objetivos esenciales que son: atacar los problemas fundamentales, eliminar despilfarros, buscar la simplicidad, y diseñar sistemas para identificar problemas, todo integrado al compromiso total de calidad. La metodología del Just-in-Time tiene como base cinco variables (costo, calidad, servicio, flexibilidad e innovación) para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el mercado. (pág. 3)

### Concepto Jidoka

En la revista Tecnológica los siguientes autores, Pocorey Choque & Ayabe (2017) mencionan que Jidoka es la:

Automatización del TPS, pero con la participación del elemento humano, busca eliminar la improductividad. Bajo esta perspectiva al presentarse un producto defectuoso, todo el proceso se detiene automáticamente y sólo continúa cuando un operador humano verifica que no hay error o se corrige la falla. (pág. 30)

Dentro de esta metodología se encuentran las herramientas como Poka Yoke (dispositivos a prueba de error en la línea de producción) y Andon (tableros

indicadores de parada de línea que se encuentran puestos en producción), los cuales ayudan a encontrar fallas y soluciones inmediatas.

### Concepto Six Sigma (Seis Sigma)

Y, por último, pero no menos importante tenemos el concepto de la metodología Seis Sigma del cual Baez, Limón, Tlapa, & Rodríguez (2010) describen a continuación:

El enfoque mayormente utilizado por seis sigmas es el método Definir -Medir -Analizar - Mejorar -Controlar el cual emplea las cartas de control, experimentos diseñados, análisis de capacidad de proceso y muchas otras herramientas estadísticas. (...) Los esfuerzos de esta metodología se enfocan directamente a mejorar lo que es verdaderamente importante para el cliente, incluso en productos conformados por varias dimensiones, Seis Sigma solo mejorará aquellas que puedan considerarse críticas para la calidad para no desperdiciar esfuerzos. (pág. 64)

### Metodología

Para caracterizar los procesos productivos de la planta Facundo en la ciudad de Babahoyo, se planteó una investigación descriptiva, no experimental. Para efectuarlo, se hizo una revisión conceptual referente a los términos; procesos productivos, Lean y sus subtemas.

Revisada la teoría, se procede a construir el

instrumento de recolección de información cuestionario, el cual constató de 12 preguntas las cuales tomamos de referencia a las implementadas en el artículo de investigación de (Arteaga Sarmiento, Villamil Sandoval, & González, 2019) para la verificación y evaluación de los procesos productivos de diferentes herramientas que abarca el Lean. En nuestro ensayo implementamos las respuestas dicotómicas para facilitar el conteo, tabulación e interpretación de las mismas respecto a las herramientas Lean.

Los autores anteriormente mencionados para el cuestionario, tomaron las preguntas del trabajo de Villaseñor & Galindo (2009) los cuales realizaron la validez y confiabilidad a través de expertos y la utilización de la aplicación del alfa Cronbach. Dado que el instrumento se estructuró con la propuesta de autores especializados, se procedió a su aplicación utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo a Otzen & Manterola (2017) ya que se permite seleccionar la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para la investigación.

La aplicación del instrumento de recolección de información se realizó por medio virtual, utilizando el Formulario Google para la recopilación y tabulación de los datos. El acercamiento con los trabajadores del área productiva de la planta fue a través de correo electrónico; el objetivo de asegurar que quien respondiera la encuesta posea conocimiento de los

procesos productivos de la empresa y, a su vez, el sesgo de información recolectada sea delimitada.

Se seleccionó para el estudio la planta Facundo de la ciudad de Babahoyo, del cual en zona productiva existe un número de 62 empleados dedicados a la selección, enlatado, empaclado y otras áreas donde se procesan la variedad de productos que la empresa ofrece, pese al tamaño de la población solo se pudo trabajar con una muestra de 11 personas, que decidieron colaborar con su participación en el ensayo y generosamente contestaron el instrumento.

## **Resultados**

Al examinar las respuestas de los encuestados respecto a si conocían el modelo Lean manufacturing (ilustración 1), se obtuvo un resultado de que solo el 36% de los colaboradores conocen o habían escuchado acerca del modelo de producción, y el 64% no lo conocían, lo que se entiende que en este aspecto no hay una socialización acerca de las herramientas mencionadas para una mejora de los procesos de producción. Esto no significa que la planta no implemente herramientas del modelo Toyota, a pesar del poco conocimiento que tienen los empleados acerca de este concepto.

Tabla 1. Estructura del instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	PREGUNTA	ÍTEM
Filosofía Lean	Información general	¿Conoce la filosofía Lean manufacturing (modelo Toyota) o ha escuchado de ella?	P1
	Kaizen	De acuerdo con su percepción ¿clasifican los elementos útiles e inútiles en la planta de producción?	P2
		De acuerdo con su percepción ¿existe un orden óptimo dentro de la planta de producción?	P3
		De acuerdo con su percepción ¿existe una limpieza óptima y aseo dentro de la planta de producción?	P4
		¿Tiene conocimiento respecto al mapa de proceso de la planta?	P5
		¿Tiene conocimiento sobre los desperdicios que genera la planta?	P6
	Just in Time	¿Tiene conocimiento sobre la existencia de mecanismos de control de producción en la planta?	P7
		De acuerdo a su conocimiento, ¿el manejo y control de inventarios de la planta es óptimo?	P8
	Jidoka	¿Existen indicadores visuales dentro de la planta de producción?	P9
		De acuerdo a su conocimiento, ¿la planta de producción utiliza dispositivos para evitar errores no intencionados (Poka Yoke)?	P10
		¿Conoce sobre el análisis del modo y efecto de falla (Amef) en la planta de producción?	P11
	Six Sigma	¿Conoce respecto a la medición, análisis y control de procesos de producción?	P12

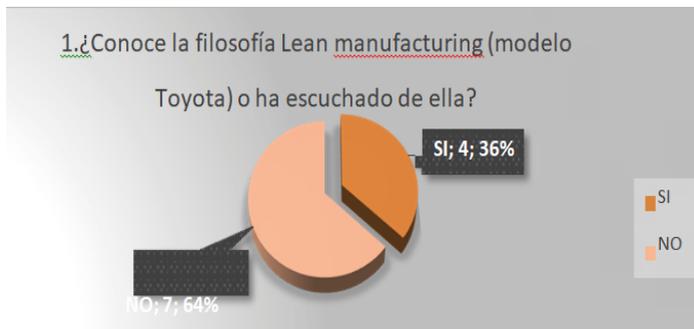


Ilustración 1

Características de los procesos productivos correspondientes a la filosofía Kaisen

Las ilustraciones de la 2 a la 6 representan los resultados obtenidos respecto a la aplicación de la filosofía Kaisen en la planta Facundo en la ciudad de Babahoyo, entre estas preguntas de la 2 a 4 se refiere a unas de las herramientas pertenecientes a las 5s como son (Seiri, Seiton y Seiso):

De acuerdo con la ilustración 2 relacionada con la clasificación de los elementos (Seiri), el 91% de los encuestados indican que en su área si clasifican los elementos o utensilios dependiendo de su función o utilidad dentro del sistema productivo haciendo lo correcto para mantener solo no necesario dentro, mientras que el 9% nos manifiestan que no se clasifican por lo cual los inútiles están presentes en la producción y no se toman estrategias para su eliminación.



Ilustración 2

La pregunta de la ilustración 3 respecto al orden en los procesos productivos (Seiton), se percibe que el 73% de los encuestados disponen de espacios destinados para sus materiales y herramientas, y que existe una

jornada ordenada a lo largo del día laboral. Mientras que el 27% dice que en su área suele ser desordenada y sin espacios específicos para sus materiales. Por lo cual se dice que en la planta se promueve el orden, pero se debe seguir trabajando en ese aspecto.

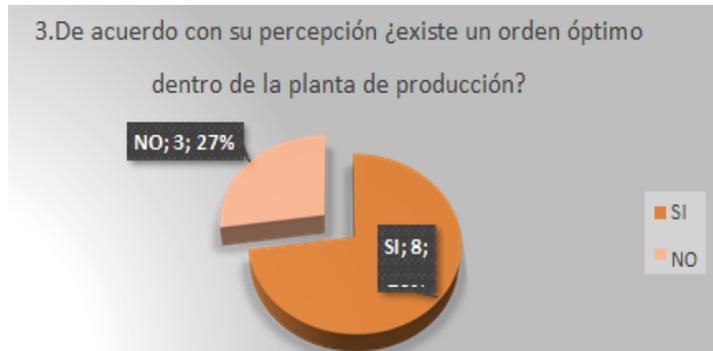


Ilustración 3

En la ilustración 4 se muestran los resultados respecto a la limpieza de los procesos productivos (Seiso), el 91% de los encuestados afirman que la limpieza en la fábrica es óptima, pero a la vez confiesan que hay determinados horarios en la operación productiva que no pueden hacerlo, lo que conlleva a evidenciar que la mayoría de los empleados tienen la cultura de asear sus espacios de trabajo cuando es necesario.

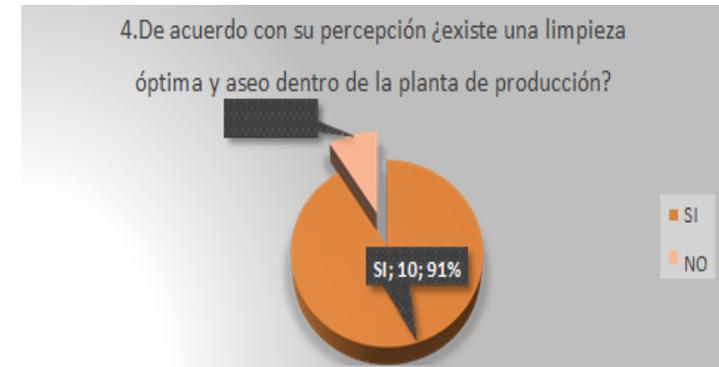


Ilustración 4

En la ilustración 5 se representa los resultados respecto a la aplicación de mapas de procesos, el 45% afirman que existe y conocen el mapa de proceso productivo de la planta pero que el mismo está desactualizado, mientras que el 55% dicen que no tienen idea y que realizan sus actividades por conocimiento y experiencia.



Ilustración 5

La ilustración 6 muestra el resultado sobre los desperdicios que se generan, más del 50% de los

encuestados dicen conocer los desperdicios que la planta puede genera, pero que no hay control alguno para reducirlos.



Ilustración 6

### Características de los procesos productivos respecto a la filosofía Just in Time

Las ilustraciones 7 y 8 demuestran el grado de aplicación de la filosofía Just in Time en la planta productiva Facundo de la ciudad de Babahoyo de acuerdo la metodología aplicada.

En la ilustración 7 los resultados demuestran que mas del 50% desconocen de un mecanismo de control, pero si están al tanto del ritmo de producción de la planta aunque existen momentos que no se alcanza el número de lotes esperados.



Ilustración 7

En la ilustración 8 se observa que el 73% de los encuestados dicen que existe un constante manejo y control en los niveles de inventario, de igual forma lugares de almacenamientos destinados para los productos finales, inclusive materias primas, productos en procesos y otros insumos.



Ilustración 8

### Caracterización de los procesos productivos respecto a Jidoka

La ilustración 9 presenta la existencia de indicadores

visuales dentro de la empresa, el cual fue afirmativo por casi la totalidad de los encuestados explicando que este señala varios colores como lo es: rojo por maquina descompuesta, blanco por finalización de lote, verde por falta de material y sin luz por una operación normal. Los encuestados que respondieron de esta manera son responsables al saber dicha información.

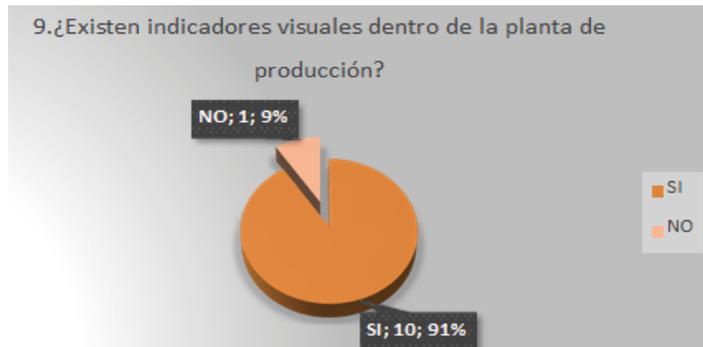


Ilustración 9

La ilustración 10 presenta que el 82% de los encuestados conoce de un dispositivo que evita o previene errores a la hora de la producción, el cual dicho artefacto enciende su color rojo para llamar la atención de la existencia de defectos en el producto.

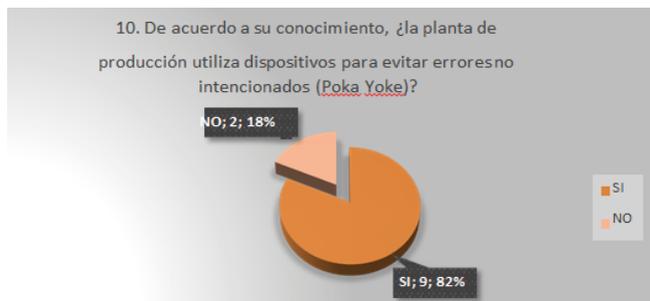


Ilustración 10

La pregunta 11 destaca sobre el conocimiento de los encuestados sobre el análisis del modo y efecto de falla (Amef) en la planta, el 82% dice que no se reconocen las fallas existentes en el sistema de producción y que no se identifican acciones para su reducción o incluso su eliminación en la probabilidad de su ocurrencia.



Ilustración 11

### Características de los procesos productivos respecto a la aplicación de Six Sigma

De acuerdo a la ilustración 12 el 73% de los encuestados no conocen acerca de la medición de las variables de entrada y salida, análisis, ni control de los procesos de producción; esto puede afectar los niveles de calidad del producto ya que no existe una implementación de lo antes mencionado para así llegar a mínimos defectos. El 27% restante mencionó que si ya que creyeron que el control de inventarios constituía parte de esta pregunta.

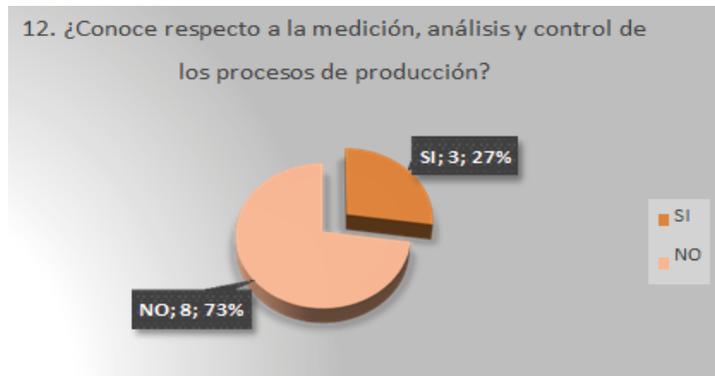


Ilustración 12

## Conclusiones

Se debe recordar que la metodología Lean significa aceptar los cambios culturales dentro de la planta, donde los trabajadores deben de incorporarla y aspirar a crear mejoras en sus labores, para lograr así una mejora continua sostenida.

Mediante la elaboración de este ensayo se pudo demostrar lo significativo y exhaustivo que es implementar mejoras en los procesos, los cuales no tienen necesidad de inversión, sino de controlar sus ajustes en cada operación. La implementación de las metodologías mencionadas en este ensayo busca proporcionar satisfacción al cliente, mejoras en la calidad de los productos, reducción de los costos e incremento de ventas dentro de la planta.

En relación con los resultados obtenidos de las tabulaciones se concluye que, existe discordia

entre los empleados en relación a la aplicación de esta metodología y su aceptación dentro de la zona productiva. Pero, a pesar de esa situación desean que su trabajo sea óptimo y que esto ayude al crecimiento positivo de la empresa. También se evidenció que en cuanto al uso o aplicación del six sigma se debe de realizar estudios de sus procesos a fondo ya que, hubo una negatividad absoluta de su utilización.

## Bibliografía

Arteaga Sarmiento, W., Villamil Sandoval, D., & González, A. (25 de octubre de 2019).

Caracterización de los procesos productivos de las pymes textiles de Cundinamarca. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 60-77. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v11i2.839>

Baez, Y., Limón, J., Tlapa, D., & Rodríguez, M. (2010). *Aplicación de Seis Sigma y los Métodos Taguchi para el incremento de la resistencia a la prueba de jalón de un diodo emisor de Luz*. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642010000100011](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642010000100011)

CCM. (7 de febrero de 2018). *Centro de Competitividad de Monterrey*. Obtenido de Por qué es importante implementar la filosofía Lean en tu empresa: <https://ccmty.com/filosofia-lean-en-tu-empresa/>

Cristofani, F. (15 de octubre de 2020). *ATLAS*. Obtenido de Filosofía Lean como estrategia para mejorar la eficiencia de procesos: <https://www.atlasconsultora.com/como-mejorar-la-eficacia-de-los-procesos/>

Fontalvo-Herrera, T., & De La Hoz-Granadillo, E. &.-G. (20 de mayo de 2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Revista Scielo*, 47-60.

Obtenido de Dimensión Empresarial: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000100047](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047)

Gonzalez, F. (10 de junio de 2016). *Sigma Masters*. Obtenido de Lean Manufacturing: <https://www.sigmamasters.com/wp/?p=278>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Scielo*, 227-232. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)

Pocorey Choque, L. F., & Ayabe, M. (2017). *Sistema de producción Toyota (TPS), eficiencia en la producción a través de la reducción de improductividad en todos sus niveles*. Obtenido de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S1729->

75322017000100009&script=sci\_arttext

Rojas Jauregui, A. P., & Gisbert Soler, V. (2017). Lean manufacturing: herramienta para mejorar la productividad en las empresas. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 116-124.

Torres, L., & Naoto, J. (2016). El sistema de producción de alta competitividad industrial: "Just-in-Time" (JIT). *Revista de Investigacion de Contabilidad Accounting power for business*, 1-22.

Valencia, P. (3 de marzo de 2019). *Resultae*. Obtenido de Definiciones y herramientas Lean Manufacturing: <https://www.resultae.com/2019/03/28/herramientas-lean-manufacturing/>

Villaseñor Contreras, A., & Galindo Cota, E. (2009). *Manual de Lean Manufacturing Guía básica*. Monterrey - México: Limusa.



## CAPÍTULO IV

EMPRESA SIN ESTRUCTURA, ¿SIN JEFE?  
LA HOLOCRAZIA

**Magdalena Rosario Huilcapi Masacón**

Universidad Técnica de Babahoyo

Master en Administración de Empresas

Magister en Docencia y Currículo

[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

**Grace Vanessa Bayas Huilcapi**

Magister en Gerencia de Servicios de Salud

Especialista en Medicina Interna

[drabayas82@hotmail.com](mailto:drabayas82@hotmail.com)

**Melani Berenice Bayas Huilcapi**

Médico

[jymlani\\_15@hotmail.com](mailto:jymlani_15@hotmail.com)

## **Resumen**

Las empresas pequeñas medianas y grandes, desempeñan un importante rol en la economía de los pueblos pues son las generadoras de empleo y riquezas, también se toma en consideración como se estructuran, su organización, la responsabilidad y el trabajo en equipo que es fundamental para el sostenimiento y éxito de las empresas, el objetivo del presente trabajo es conocer e interpretar el funcionamiento de la gestión de la holocracia, como es posible su práctica de la vida empresarial, la metodología utilizada permitió el estudio y análisis de investigaciones realizadas por diferentes autores sobre temas relacionados al funcionamiento de empresas sin jefes, logrando identificar aquellos aspectos que se pusieron en práctica en diversas empresas que en la actualidad lo aplican; las mismas que concluyen que el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la cultura de la sociedad y la cultura empresarial, son parte fundamental del éxito de las empresas con estructura organizacional horizontal.

## **Abstract**

Small, medium and large companies play an important role in the economy of the towns because they are the generators of employment and wealth, it is also taken into consideration how they are structured, their organization, responsibility and teamwork that is essential for the sustainability and success of companies,

the objective of this work is to know and interpret the operation of holocracy management, how its practice of business life is possible, the methodology used allowed the study and analysis of research carried out by different authors on issues related to the operation of companies without bosses, managing to identify those aspects that were put into practice in various companies that currently apply it; the same ones that conclude that commitment, responsibility, teamwork, the culture of society and the business culture, are a fundamental part of the success of companies with a horizontal organizational structure.

## **Palabras claves:**

Estructura, gestión, habilidades, trabajo en equipo, responsabilidad

## **Keywords:**

Structure, management, skills, teamwork, responsibility

## **Introducción**

La responsabilidad que asume un gerente, director o administrador, no es una tarea fácil; La figura de cada uno de ellos, hasta ahora ha sido indispensable; pero ya se están implementando nuevas formas de organización. Quizás una de las más sorprendentes es la holocracia, empresas autogobernadas o lo que es lo mismo ¡no tienen jefes!

Parece increíble, Sí, ya existen empresas en las que

no hay un líder visible; y en los últimos años en los que ha predominado la venta online específicamente en artículos como calzado y complementos de moda, éstas han ido creciendo. Pero, ¿en qué consiste la holocracia? ¿realmente funcionan este tipo de organizaciones?

Las Compañías horizontales son la clave para entender la holocracia, entendida ésta como una herramienta de gestión administrativa en la que participa la organización en todos los niveles, tanto operativo y nivel de alta dirección, de modo que ellos interactúan en realizar las actividades de manera grupal en forma de círculo, bajo un superior que acata responsabilidades de ejecutar, medir y controlar el cumplimiento de sus objetivos. (Churasacari Arocutipa, Fuentes Tunqui, & Melendez Soto, 2018) De modo que así hay una retroalimentación de todos los integrantes comunicando los errores y a la vez generando posibles soluciones, realizando modificaciones y reduciendo las actividades innecesarias de manera que sea más flexible la gestión. Según (Wallace, 2014) holocracia proviene del “Término [...] griego holos, que significa elemento, que es al mismo tiempo un todo autónomo y parte de un todo” así también es un modelo que permite que las personas puedan ser parte de diferentes roles basados en una organización con círculos semiautónomos (p. 1)

El término se entiende como gestión sin jefes, “el poder es de todos”. Es “trabajo en equipos” se basa en la autonomía de los trabajadores y en la

corresponsabilidad. Se trata de empresas horizontales en las que no hay jefes, ni estructura jerárquica, ni puestos de trabajo definidos, en el que el personal desempeña roles, los profesionales se organizan en círculos y todos pueden trabajar en el proceso que deseen, en el que mejor desarrollen sus habilidades. Este sistema creado por Brian Robertson es la nueva forma de administrar organizaciones, a través de la remoción del poder que tiene la estructura jerárquica, el mismo que es sustituido por el esquema de distribución de autoridad.

Los principios que rigen a la holocracia son:

- **Cada trabajador es la “máxima autonomía”,** es decir que actúa con total independencia y está preparado para aprender.
- **Comunicación.** La información que se genera de la empresa o los proyectos en los que se trabaja, debe comunicarse explícitamente a todo el personal; Esto permite obtener visiones y propuestas de todos, incluso del personal recién incorporado a la empresa.
- **Si un proyecto requiere más trabajo, se incorporan más personas.** El centro de atención está en el trabajo, en conseguir resultados eficientes y eficaces, es decir oportunamente.
- **Corresponsabilidad en la toma de decisiones,** todos asumen la responsabilidad del trabajo.
- **Resolución sistemática e inmediata de los**

conflictos que puedan darse entre los diferentes miembros del equipo.

- **Eliminación de cualquier factor ajeno** que pueda suponer una preocupación al personal de empleados o trabajadores.

### **¿Cuál es la estructura de una empresa sin jefes?**

Si en la empresa no hay una estructura ¿quién la dirige?, ¿quién toma las decisiones?, la autoridad queda distribuida a través de una holarquía fractal de sistemas auto organizados. Ya que la holocracia es la nueva forma de administrar organizaciones, siempre a través de la remoción del poder de la estructura jerárquica, que es sustituida por un nuevo esquema de distribución de la autoridad, es decir se compone de pequeñas unidades que son autónomas y autosuficientes generando una cadena de valor que surge en una organización cuando todas sus mentes trabajan por el bien común. En este sistema la organización pierde la cúspide de la pirámide y se convierte en horizontal; cada persona es su propio líder y puede aportar su visión o crear un proyecto. Se trabaja en círculos, aunque hay personas que funcionan como eslabones entre cada uno de ellos para conseguir alinear ideas y lograr la consecución de los objetivos. Las nuevas tecnologías juegan aquí un papel decisivo puesto que permiten una mayor conexión y coordinación entre los diferentes equipos. Según (Huilocapi Masacon , Mora Aristega, & Escobar Mayorga, 2018), esta nueva forma de administración da mejores resultados en las PYMES

y en aquellas empresas conformadas por empleados jóvenes, quienes asumen a esta metodología como el modelo utilizado en las universidades para estudiar mediante equipos, lo que facilita la adaptación rápida a este modelo administrativo; de la misma forma, se puede aplicar también en todo tipo de organización donde exista la cultura de la responsabilidad, de la empatía, agilidad, eficiencia y del trabajo en equipo.

Si no hay jefes cada uno sabe qué tiene que hacer y además están abiertos a constantes cambios con la intención de ofrecer siempre lo mejor para conseguir los mejores resultados. La finalidad es crear un ambiente distendido de trabajo, en el que todos se sientan partícipes y estén altamente motivados.

Para poner en práctica la holocracia además es pertinente cierta experiencia en aquellas empresas donde no se trabaja de forma vertical sino horizontal, se genera un poco de informalidad aquí se ponen en práctica las habilidades dependiendo de cada proyecto. Y además los muebles y enseres funcionan sobre ruedas, de forma tal que permitan organizar los espacios de trabajo de acuerdo a las necesidades. Respecto a las remuneraciones, el mismo empleado determina el sueldo de sus compañeros en función de una base mínima, de igual forma a quien incorporar a la empresa, el mecanismo de selección; entre todos deciden quien sí y a quien no contratar.

Internacionalmente hay empresa que ha puesto en práctica este modelo de gestión es el caso de Zappos, quien es filial de Amazon practica este tipo de gestión, ¿lo interesante es preguntarse funcionará solo en empresas pequeñas o también en las empresas grandes?, desde luego que sí, para ello forman círculos de trabajo en los cuales cada trabajador asume uno o varios roles de cada círculo,

Por lo tanto, (Gairín Sallán , Suárez, & Díaz Vicario, 2020), el equipo requiere una combinación de habilidades, así como la fuerza y la confianza para promover la gestión de calidad en toda la organización, un líder débil y un equipo débil no llegará muy lejos. Sin embargo, se logra identificar como desventaja para aquellas empresas que requieren un contacto directo con el cliente, y para aquellas que en su estructura jerárquica deben conservar orden como en las del sector financiero y en el sector de las telecomunicaciones, por lo cual no es recomendable adaptar la gestión holocrática.

### ***Diferencias entre modelo de gestión y holocracia.***

La holocracia se basa en un sistema **carente de puestos específicos** sino en **roles asignados** que se evalúan constantemente y que varían.

El sistema tradicional se basa en la **jerarquización** en la toma de decisiones, mientras que la holocracia permite que **todos** los componentes de la empresa estén involucrados en ese proceso.

La estructura de las organizaciones que aplican la holocracia está en constante **mutación**, al contrario que las que trabajan con la **estructura clásica**, en definitiva, hay ausencia de cargos, directivos, o jerarquías.

Entre las **Ventajas** se logran identificar:

**Incrementa la agilidad.** - correcta distribución de roles y funciones permite que los equipos de trabajo funcionen de manera más fluida, **prescindiendo de cadenas de mando**, órdenes de superiores y la estructura jerárquica.

**Mejora la eficacia.** - Los profesionales gestionan objetivos y **definen el mejor modo de conseguirlos por sí mismos y de acuerdo con sus habilidades**, hay profesionales con capacidad de autogestión.

**Favorece la innovación.** - Eso propicia que se sientan libres de proponer nuevas ideas, favorece la creatividad y la motivación laboral, lo que fomenta la aparición de nuevos enfoques.

**Fomenta la transparencia.** - El acceso a información, la toma de decisiones y aplicación de políticas **están al alcance de todos los empleados. No se oculta información.**

**Coordinación.** - Es un sistema colaborativo en el que **los distintos grupos se integran entre sí.**

**Capacidad de adaptación.** - Al carecer de una estructura rígida, la holocracia propicia una dinámica

en la que es mucho más sencillo **adaptarse a tendencias y nuevas dinámicas de trabajo**. (HR, 2019). La relación entre una persona y un grupo de personas siempre ha sido una fuente de tensiones, pues por parte del individuo existe la tendencia a preservar su propia existencia a cuidar su puesto de trabajo, por otra aparece el comportamiento grupal tendiente a conservar la especie como tal, así lo describe (Borges & Hatún, 2021).

Como **Desventaja** se identifica a la incertidumbre que se puede generar entre los empleados a falta de un líder definido, sobre todo en los momentos más complicados.

El modelo de liderazgo individuo/entorno (modelo I/E), es una manera rápida y sencilla de trazar mapas conceptuales de las organizaciones y de sus integrantes, pues los psicólogos asocian el comportamiento emocional y lo relacionan con los hemisferios del cerebro en función de que lo racional aparece ligado al lado izquierdo donde se generan los procesos de pensamiento lógico/deductivo/procedimental. Lo emocional se vincula con el lado derecho, donde se genera el pensamiento holístico, busca patrones de comportamiento, visión de imágenes completas, preeminencia de lo relacional/asociativo/intuitivo, (Borges & Hatún, 2021), Ver gráfico 1

### Modelo de liderazgo individuo entorno

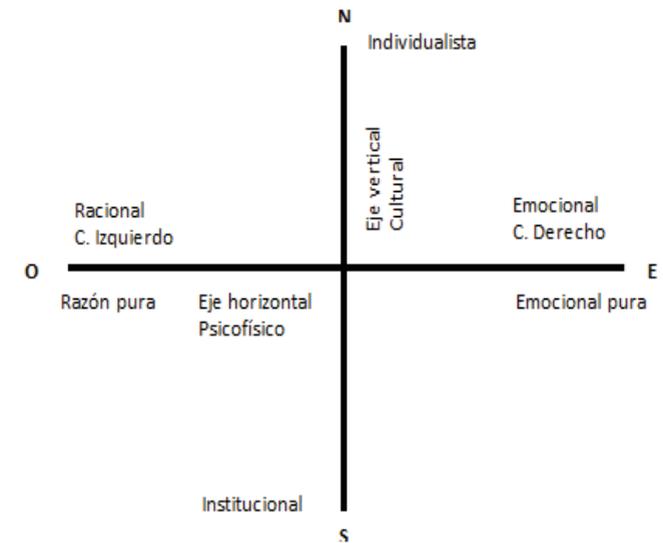


Gráfico Nº 1

Según (Stella & Preziosa Teseo, 2016), las condiciones del nuevo siglo constituyen un desafío para repensar y resignificar una sociedad autodenominada como sociedad del conocimiento donde los límites éticos de la conducta humana se encuentran desdibujados; y donde no cesan de multiplicarse las fronteras, las diferencias económicas, sociales y culturales entre los grupos humanos, es hora de integrarse en un todo.

### Metodología

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo exploratoria, cualitativa y descriptiva; La

investigación bibliográfica exploratoria permitió revisar varios trabajos relacionados a empresas sin estructura organizada, sin jefes, en tanto que la cualitativa dio acceso a la comprensión de los diferentes enfoques y extraer algunos elementos característicos que son claves en los procesos de gestión, el carácter descriptivo permitió contextualizar a fin de orientar de mejor forma la implementación; se utilizó como fuentes de información bases de datos de acceso libre, así como libros y revistas.

### Resultados y Discusión

Tabulación, gráficas de representación estadística, análisis e interpretación de encuestas.

#### Pregunta 1

¿Influencia del rendimiento de los empleados y que una empresa funcione sin jefe?

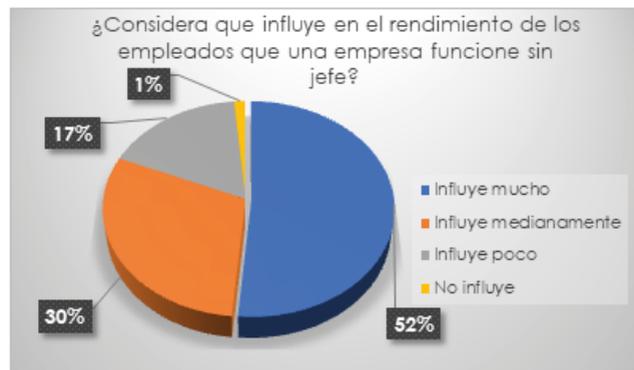


Gráfico 1.- ¿Considera que influye en el rendimiento de los empleados que una empresa funcione sin jefe?  
Fuente: Encuesta a profesionales  
Elaborado por: La autora.

**Interpretación:** De las encuestas realizadas a setenta profesionales, el 52% de ellos consideran que influye mucho, mientras que el 30% menciona que, si influye medianamente, el 17% estima que influye poco, y solo el 1% expresa que no influye.

**Análisis:** Las personas encuestadas en un alto porcentaje consideran que, si una empresa no tiene jefes, eso influirá mucho en el rendimiento de los empleados, es evidente que está arraigado en concepto de empresas lideradas, dirigidas, administradas por un jefe.

#### Pregunta 2

¿El trabajo en equipo le permite?



Gráfico 1.- ¿Considera que influye en el rendimiento de los empleados que una empresa funcione sin jefe?  
Fuente: Encuesta a profesionales  
Elaborado por: La autora.

**Interpretación:** Según las encuestas realizadas a setenta profesionales, el 30% de ellos manifiesta que el trabajo en equipo favorece la innovación, el 20% menciona

que facilita la innovación y el 16% dice que mejora la eficacia, la coordinación.

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas se puede deducir que el trabajo en equipo permite trabajar con mayor libertad y que el mismo hecho de no tener jefes que controle sus actividades le facilita libre expresión, creatividad, rápida adaptación, mejorar la eficacia.

### Discusiones

Los modelos horizontales, gestionados a partir de la colaboración y la distribución equitativa del poder, han servido para desarrollar empresas e instituciones exitosas capaces de demostrar importantes resultados de gestión y una interesante capacidad de respuesta para adaptarse a los actuales contextos, así lo describe (Terlato, 2019). En tanto que se evidencia desconocimiento del modelo holocrático, pues se ha naturalizado el concepto de empresas con estructuras organizacionales, administradas por un jefe.

### Conclusiones

Las empresas sin jefes sin duda alguna generan incertidumbre a los empresarios, por el hecho de no saber cuál será el resultado en el corto mediano o largo plazo.

Así mismo los empresarios valoran las ventajas que este sistema de gestión holocrático que permite desarrollar en los empleados, el autocontrol y la

responsabilidad, el empoderamiento, en el que además influye el nivel cultural y la cultura del entorno.

Finalmente, las empresas que gestionan horizontalmente tienen el poder distribuido entre sus colaboradores, aspecto que estimula la inteligencia colectiva el trabajo en equipo y el desarrollo del pensamiento grupal.

### Referencias bibliográficas.

Borges , J. L., & Hatún, A. O. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras: Teoría y practica*. Buenos Aires. Argentina: Granica.

Churasacari Arocutipa, J. M., Fuentes Tunqui, R., & Melendez Soto , A. M. (2018). *Gestión administrativa y calidad del servicio al cliente en la empresa Alichus S.A.C. Villa El Salvador*. Lima: Universidad Peruana de Las Américas.

Gairín Sallán , J., Suárez, C. I., & Díaz Vicario, A. (2020). La nueva gestión del conocimiento. *Universidad Autónoma de Barcelona - Equipo de Desarrollo Organizacional*, 46.

HR, R. d. (noviembre de 2019). *Gestión del Talento*. Obtenido de Gestión del Talento: <https://www.bizneo.com/blog/holocracia/>

Huilcapi Masacon, M. R., Mora Aristega, J. E., & Escobar Mayorga, D. C. (2018). Holocracia: Transformación interna para la gestión. *Dilemas Contemporáneos: Educación,*

*Política y Valores.*

Lassio, V., Ordeñana, X., Izquierdo, E., Samaniego, A., Caicedo, G., Zambrano, J., & Tenesaca, D. (2017). *Monitor, Global Entrepreneurship*. Ecuador: ESPAE-ESPOL.

Stella, C., & Preziosa Teseo, M. M. (2016). La mentalidad compartida en la empresa. *Revista de cultura económica*.

Terlato, A. N. (2019). *Modelos de Gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos*. Buenos Aires : Universidad del Cema.

Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. *Edinburgh School*.



## CAPITULO I

### PARTE II: EMPRENDIMIENTO LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO Y SU EVOLUCIÓN

**Elsy Carlota Sandoya Valero**

[esandoya@utb.edu.ec](mailto:esandoya@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

**Fernando Eduardo Ronquillo Murrieta**

[fronquillom@utb.edu.ec](mailto:fronquillom@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

**Manuel Francisco Flores Valero**

[mfloresv@utb.edu.ec](mailto:mfloresv@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

**Gabriela Alexandra Castro López**

[gcastrol@utb.edu.ec](mailto:gcastrol@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

## **Resumen**

En el presente artículo se muestra la cultura del emprendimiento para así conocer la evolución que esta ha tenido con el pasar del tiempo, ya que como un factor de crecimiento económico los países incentivan y promueven el espíritu emprendedor en las personas y para que esto llegue al objetivo es necesario conocer la cultura del emprendimiento para que así de despejen algunas dudas en cuento a este factor que se ha incrementado hoy en día debido a la escases de empleo en el mundo, haciendo que cada actualmente las personas innoven más y debido a necesidades de empleo han nacido muchas ideas con emprendimientos que han tenido mucho éxito en el mercado.

Palabras claves: emprendimiento, evolución, cultura, crecimiento.

## **Abstrac**

In this article, the culture of entrepreneurship is shown in order to know the evolution that this has had over time, since as a factor of economic growth, countries encourage and promote the entrepreneurial spirit in people and for this to reach the objective, it is necessary to know the culture of entrepreneurship so that some doubts can be cleared up regarding this factor that has increased today due to the scarcity of employment in the world, causing people to innovate more and due to needs of employment Many ideas have been born with ventures

that have been very successful in the market.

Keywords: entrepreneurship, evolution, culture, growth.

## **Introducción**

La cultura emprendedora existe desde la antigüedad y necesita innovación para así sobrevivir y tener un mejor estilo de vida en una sociedad, pero a pesar de eso ella no lo parecía una cultura emprendedora, y esto no solo lo que ven como nuevos inventos que permiten crecer a la sociedad y satisfacer ciertas necesidades porque en esos momentos intentan hacer algo nuevo e innovador con creatividad y promoviendo una cultura que es capaz de salvar a una sociedad de una baja economía ya que esta cultura promueve la apertura de fuentes de empleo.

Es importante fomentar esta cultura ya que favorece al crecimiento de economías frágiles como la que tienen los países sudamericanos y para que esto funcione pues también es elemental que los gobiernos den una mayor apertura a este tipo de futuros empresarios, lo cual este artículo tiene como objetivo es dar a conocer la cultura del emprendimiento sus inicios y su evolución para que así pueda plasmarse el conocimiento y resaltar que esta cultura ha permitido restaurar el empleo que dejo devastado la pandemia y la crisis económica que vive el mundo.

Por ello, es importante formar emprendedores que sean capaces de identificar oportunidades, analizar

recursos y evaluar ideas para la implementación de proyectos implementados en nuevas empresas; y para innovar o renovar empresas existentes en una fase estable para estar listas para su oficina legal. Y en cualquier trabajo de campo en la gestión.

## **Desarrollo**

### **Historia de la cultura del emprendimiento.**

En su diagnóstico de la sociedad occidental del siglo XIX, Marx observó profundas transformaciones económicas, sociales y culturales que constituirían lo que se conoce como la modernidad: el nacimiento de las primeras fábricas y la proletarización de los trabajadores que antaño cultivaban los campos, la conformación de grandes urbes modernas, la consolidación del Estado moderno como organizador de la sociedad, el desarrollo de un creciente mercado internacional, y el ascenso de la burguesía como la clase social que lideraba tales transformaciones, trayendo cambio e innovación (Marx & Engels, 2012). Sin embargo, el capitalismo decimonónico observado por Marx es uno bastante diferente al que observamos hoy, en el siglo XXI (Lash & Urry, 1993). En efecto, existe una abundante literatura que permite sostener que el capitalismo ha tenido diferentes etapas o periodos de desarrollo, existiendo un relativo consenso sobre el hecho de que el capitalismo ha pasado por lo menos por tres fases. (Vidal Muñoz, 2019)

Según los autores antes mencionados definen a la

cultura del emprendimiento como una modalidad que dio paso a la creación de las primeras fábricas dando paso a la proletarización, estados modernos en base a las clases sociales, así se dio paso a un periodo de transformación e innovación. También se dice que ha pasado por varias etapas o modelos de desarrollo y que estos son por lo menos tres fases.

### **¿Qué es la cultura del emprendimiento?**

La cultura del emprendimiento es el entorno cultural que favorece el desarrollo de proyectos emprendedores, entendidos como procesos de fundación de actividades, proyectos, empresas lucrativas o no, de índole económica, social, política, o también se refiere a renovación o reingenierías de procesos existentes. El presente trabajo se centra en el estudio de la cultura relacionada con procesos empresariales, de ahí la importancia que presenta el estudio del emprendedor empresario, que es una persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerlo en marcha. (Hidalgo Proaño L. F., 2015)

La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, se tenían las necesidades de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como una cultura emprendedora, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades, para esos tiempos se experimentaba y a emprendían en algo nuevo e innovador. Con el paso de los años la cultura

empresaria fue teniendo un gran realce, ya que en muchos países les empezaron a dar una prioridad muy importante ya que les interesa crear mayores fuentes de empleo y mayor índice de desarrollo para las personas. (Carlos & Arano Chávez, 2015)

El emprendimiento es una forma de innovar, una forma de competir en nuevos escenarios complejos. En la última década, el emprendimiento generado por parte de la población emprendedora a nivel mundial se ha triplicado, ello ha generado nuevos espacios de negocios e interacciones entre empresa y consumidores, dado que la oferta y la demanda han presentado un comportamiento ecuánime y en consonancia a los cambios que ha provocado la globalización, en consecuencia, fue crucial para el desarrollo de la economía en los diferentes países. La competitividad ha situado a los emprendimientos en escuelas o centros de entrenamiento en la que alcanzó una especialidad y consolidaron formas de producción sistemáticas y que les ha generado ventajas comparativas y competitivas en el mercado, por otra parte, la competencia contribuye al fenómeno de desarrollo y crecimiento de los emprendimientos. (Pérez Ajata, Ayaviri Nina, & Samaniego Erazo, 2020)

Por su parte (Romero & Restrepo, 2016) conciben el emprendimiento como la actitud de afrontar nuevos caminos dejando de lado el miedo al fracaso, esforzándose cada vez más y manteniendo la perseverancia que lleva al éxito, (McClelland, 1968; Orrego, 2009) coinciden

cuando le otorga un carácter actitudinal al concepto, considerando así que el emprendimiento depende de las competencias, habilidades, rasgo de la personalidad de los sujetos y capacidades de afrontar retos sin miedo a la posibilidad de fracasar. (Machado Licona & Franco Blanco, 2016)

### **¿Qué es un emprendedor?**

En términos generales, el emprendedor simplemente es aquella persona que empieza una nueva actividad, ya sea económica, social, política, etc. Pero en esta investigación estamos centrados en estudiar al emprendedor empresario, de ahí que es una persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerlo en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa” o “desarrolla negocios”. (Hidalgo Proaño L. F., 2015)

### **Evolución del proceso de emprendimiento**

El emprendimiento es significativo para el desarrollo de cualquier país, evidenciándose en el beneficio que la sociedad recibe de los emprendedores, no solo es hacer referencia a la resolución de problemas del consumidor y la satisfacción de necesidades del mercado, sino también, es reconocer su aporte en la creación de empleos, el desarrollo de políticas públicas para fomentar el emprendimiento, la promoción de una sociedad inclusiva cuya participación se dé de forma equitativa en todos los

ámbitos, la innovación de procesos y productos, además del crecimiento económico del país. (Avila Angulo, 2021)

El rol del emprendedor en la economía de la sociedad del siglo XXI se destaca en épocas de crisis económica por su contribución en la generación de empleos, la presentación de procesos, productos y/o servicios innovados que se traduce no solo en el beneficio personal como emprendedores, sino también, en su aporte al crecimiento económico de un país. Sin embargo, para hablar de emprendimiento, es fundamental retomar la postura de Schumpeter, quien constituyó la competitividad en el mercado por competitividad por el mercado, por tanto, se puede considerar a la innovación como eje central del capitalismo así lo deja ver el proceso histórico de los países con un alto o significativo desarrollo económico sustentado en una economía de mercado que ha sobrepasado cualquier pronóstico; lo que hoy en día algunos autores lo denominan economía de la innovación. (Avila Angulo, 2021)

### **El proceso de emprender**

Cuando estudiamos qué es el emprendimiento debe considerarse que consiste en un modelo que abarca desde el proceso de emprender hasta su ejecución. El proceso de formación de nuevas empresas y de empresarios es el resultado de la interacción de varios factores: situacionales, sociales, psicológicos, culturales, económicos, etc.; y cada elemento ocurre en un espacio físico y de tiempo determinado que impacta

sobre los agentes, cuyas percepciones y acciones están condicionadas por sus experiencias y herencias culturales y sociales. El proceso de emprender ocurre en diversas etapas definidas por varios eventos y no de forma fortuita, es decir, que la visión de un emprendedor es saber evaluar y aprovechar las oportunidades que se le presentan. (Hidalgo Proaño L. , 2014)

El elemento que sirve como pegamento social que vincula a una organización en conjunto es la cultura empresarial. Cameron y Quinn (2011, p. 30) dan un concepto funcional de cultura empresarial: *“son aquellos valores, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y a sus miembros”*. La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

“El proceso de emprendimiento involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción de oportunidades y la creación de empresas para seguirla”. Entre los elementos determinantes para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento deben mencionarse: la motivación del emprendedor, la identificación de una idea de mercado, la existencia de los recursos y las habilidades y destrezas adquiridas. Lo cual conduce a la siguiente idea: necesidad de formación en emprendimiento. (Hidalgo Proaño L. F., 2015)

La generación de nuevas empresas se ha convertido en un reto permanente para las diferentes instancias gubernamentales, por cuanto existe una necesidad de generar fuentes de empleo y riqueza de forma permanente, que coadyuven al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las comunidades, en el entendido de que el emprendimiento es un motor de desarrollo. En este contexto, los emprendedores se convierten en un eje fundamental, puesto que son ellos los que identifican las oportunidades y actúan en pro de su aprovechamiento. Así pues, el fomento de la actividad emprendedora requiere del estudio de motivaciones y percepciones propios del contexto local, ya que, además de los factores universales que se describen en la literatura, existen otros más específicos de cada país relacionados con los aspectos económicos, culturales, educativos, así como las condiciones de fomento al emprendimiento y las capacidades emprendedoras en la población (Marulanda Valencia & Morales Gualdrón, 2016)

### **Educación empresarial**

La educación tradicional Latinoamericana y muy especialmente la universitaria en las áreas ingenieriles, administrativas, económicas y científicas ha estado orientada durante los últimos 40 años a producir “ejecutivos, funcionarios, burócratas”, a favorecer organizaciones grandes frente a las pequeñas, a fortalecer empresas establecidas y no a crear nuevas

organizaciones, a respaldar las empresas que ya están en marcha, desconociendo los procesos de nacimiento, a producir adeptos y seguidores dependientes y no líderes e innovadores independientes, a generar tripulación y conductores con rutas definidas y sin riesgo y no a producir hombres y mujeres creadoras que estén dispuestos a aceptar riesgos moderados. (Varela V, 2017)

### **Características del emprendedor**

El interés por conocer las características y habilidades de los emprendedores ha derivado investigaciones alrededor del mundo. Diversos autores hacen énfasis en los aspectos necesarios para llevar a cabo un emprendimiento, mantenerlo y hacerlo crecer. De acuerdo a Colombo y Grilli en Mitchelmore (2008), las competencias emprendedoras son un grupo específico de competencias relacionadas con llevar a cabo de manera exitosa un emprendimiento en donde el emprendimiento es asociado con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Esta definición concuerda con la propuesta por Man et al. (2002) según la cual las competencias emprendedoras requieren tanto de aquellas competencias para emprender un negocio, como aquellas relacionadas al crecimiento del mismo, también denominadas competencias administrativas. Por su parte Bird (1995) las denominó características subyacentes, como conocimientos específicos, motivaciones, rasgos, roles sociales que resultan en la creación de una empresa, sobrevivencia y-o crecimiento. (Sopó Montero, Salazar

Raymond, Guzmán Barquet, & Vera Salas, 2017)

Una vez definido el concepto de “emprendedor”, es importante mencionar que un emprendedor es un conjunto de características principales que definen su perfil, las mismas que determinarían a aquella persona llamada emprendedor/a.

El economista ecuatoriano y máster en Gerencia Empresarial, Araque (2009), con base en el estudio de las Características Empresariales Personales (CEP) tomadas de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), desarrolló una lista de 10 valores y competencias que considera claves en todo emprendedor: (Jácome Lara, Tinajero Jiménez, & Suárez Guevara, 2018)

**Creatividad e Innovación:** No solo se encargan de generar ideas, sino también de hacerlas realidad, sin acción no hay emprendimiento.

**Autoconfianza en las capacidades:** Seguridad en lo que pueden hacer y enfrentar.

**Arriesgados en sus propuestas y acciones:** Sus proyectos por lo general necesitan la inversión de tiempo y dinero en entornos donde existe un cierto grado de incertidumbre.

**Olfato para las oportunidades:** Tienen un alto nivel de observación e investigación.

**Calidad y eficiencia:** Tienen el conocimiento de que

las tareas tanto internas como externas de la empresa deben ser realizadas eficientemente y en poco tiempo.

**Persistentes en sus objetivos:** A pesar de encontrar obstáculos en el proceso de su empresa no se desaniman.

**Puntualidad y compromiso:** Cumplen con las fechas y horas acordadas con clientes o proveedores en las diferentes actividades de la empresa.

**Planificación:** Para evitar caer en la improvisación, los proyectos que tienden a realizarse basados en la planificación son los que perduran en el futuro.

**Evaluación en función de objetivos:** Evaluar el desempeño y rendimiento de la empresa y de sus empleados asegura el cumplimiento de los resultados planteados en un inicio.

**Trabajo en equipo:** La generación de redes de apoyo interna como externamente permiten prevalecer el trabajo el carácter individual.

## **Conclusiones**

Para concluir este artículo científico se menciona la importancia de la evolución que ha tenido la cultura emprendedora en la actualidad, la cual aporta al desarrollo de la economía de una población y a la generación de empleo, y que la cultura emprendedora se cataloga como un perfil en el cual se integran las siguientes características de pensar, razonar y actuar, y está estrechamente vinculada con tener una oportunidad

de negocio, lo cual desencadenar como resultado la creación, prosperidad, ejecución y transformación, es decir, que beneficie a la sociedad en general

En esta investigación se expuso las teóricas y de una serie de autores los cuales aportan con sus ideas con respecto a la cultura emprendedora, hablando un poco también del emprendedor y de cómo ha ido evolucionando de forma excepcional, mostrando que esta idea de negocio ha salvado la economía lo cual ha impactado a la actual generación volviéndola más innovadora y con ideas creativas que cubren con las necesidades de un sociedad. Se concluye también que el tema de un empleo es cada vez más complejo, lo cual ha provocado que este grupo de la sociedad llamado emprendedores crezca ya que con eso se vuelven dueños de su propio sueño y generan ingresos propios, lo cual ha dado solución a mantener una economía estable.

## Referencias

Avila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 32-48.

Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y Análisis del Desarrollo Empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 184-202.

Hidalgo Proaño, L. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Rev. Alternativas*, 46-50.

Hidalgo Proaño, L. F. (2015). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina*, 1-8.

Jácome Lara, I., Tinajero Jiménez, M., & Suárez Guevara, I. (2018). Características del comportamiento emprendedor en estudiantes egresados universitarios del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 163-176.

Machado Licon, J., & Franco Blanco, L. (2016). EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN: ESTADO DEL ARTE. *Estrategia*, 73-86.

Marulanda Valencia, F. Á., & Morales Gualdrón, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista EAN*, 12-28.

Pérez Ajata, L. M., Ayaviri Nina, D., & Samaniego Erazo, N. (2020). *LOS DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y SUS APLICACIONES*. Colombia: Revista Inclusiones.

Sopó Montero, G. R., SALAZAR Raymond, M. B., GUZMÁN Barquet, E. A., & VERA Salas, L. G. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. *Revista Espacio*, 24.

Varela V, R. (2017). LA CULTURA EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA AMÉRICA LATINA. *Creación de empresas-Entrepreneurship*.

Vidal Muñoz, F. (2019). Emprendedores del

ecosistema de innovación y emprendimiento  
OpenBeauchef: Caracterización de un modelo cultural  
del emprendimiento. *(tesis de Antropólogo Social)*.  
Universidad de Chile, Chile.



## CAPITULO II

### EL EMPRENDIMIENTO COMO ALTERNATIVA LABORAL EN ECUADOR

Diana Paola Solórzano Martínez

[dsolorzanom@utb.edu.ec](mailto:dsolorzanom@utb.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-1293-8429>

Universidad Técnica de Babahoyo

Richard Edison Lucio Fernández

[rluciof@utb.edu.ec](mailto:rluciof@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

Elsa Francisca Caicedo Pozo

[elsitacaicedop@gmail.com](mailto:elsitacaicedop@gmail.com)

Universidad Nacional de Tumbes

Aline Cecilia Paredes Tobar

[aparedest@utb.edu.ec](mailto:aparedest@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

## Resumen

Este proyecto de investigación nace como medida debido al impacto de desempleo que se viene atravesando que ha sido lo más significativo que dejó la pandemia por covid – 19 en el ámbito laboral, y por ello se indica que como medidas y alternativas se da el emprendimiento lo que muchas personas empezaron a experimentar debido a una crisis con el empleo, lo cual ha convertido al emprender en un personaje héroe para la economía de un país ya esto permite crecer y generar empleo poniendo alternativas laborales para una economía en crecimiento.

Palabras claves: emprendimiento, negocio, desempleo, economía

### Abstrac

This research project was born as a measure due to the impact of unemployment that has been going through, which has been the most significant thing left by the covid-19 pandemic in the workplace, and for this reason it is indicated that entrepreneurship is given as measures and alternatives. that many people began to experience due to a crisis with employment, which has made entrepreneurship a hero character for the economy of a country and this allows it to grow and generate employment by providing employment alternatives for a growing economy.

**Keywords:** entrepreneurship, business, unemployment, economy

## Introducción

El emprendimiento según Rebollar Ibarra & Vargas Montoya, (2016) define a esta como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa.

Silva Duarte (2013) argumenta que “un emprendedor es quien aborda la aventura de iniciar un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo”

Sevilla (2019) menciona las principales fases del emprendimiento:

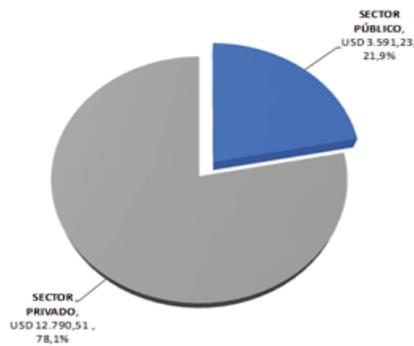
- Definir la idea de negocio
- Analizar la viabilidad
- Elaborar el plan de negocio
- Constituir la empresa

Martínez Cañon (2015) “indica que el emprendimiento resulta importante por sus efectos positivos en la generación de empleos y en el crecimiento económico y menciona que emprendimiento es una característica estructural de las economías latinoamericanas”, en parte, como respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta la región y que a través del autoempleo se convierte en una alternativa para obtener ingresos.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichella, 2004).

Gráfico 1. Estructura de las pérdidas totales

Millones de USD y porcentaje, período marzo - diciembre 2020



Fuente: Banco Central del Ecuador 2021

Composición de la población en Ecuador

Poblaciones	2020	2021					2022
		IV	I	II	III	IV	I
Población en Edad de Trabajar	12.559.562	12.602.332	12.645.251	12.698.768	12.743.507	12.790.651	
Población Económicamente Activa	8.214.137	8.211.250	8.367.016	8.436.621	8.505.076	8.433.650	
Población con Empleo	7.750.762	7.768.616	7.903.180	8.010.353	8.107.035	8.008.824	
Empleo Adecuado/Pleno	2.387.123	2.629.796	2.586.600	2.760.886	2.864.802	2.773.750	
Subempleo	2.010.106	1.865.348	1.915.580	1.956.688	2.001.158	1.908.839	
Empleo no remunerado	991.802	1.024.073	1.084.680	909.460	902.194	961.925	
Otro empleo no pleno	2.283.566	2.177.656	2.240.304	2.320.091	2.282.150	2.325.908	
Empleo no clasificado	78.166	71.743	76.017	63.228	56.730	38.402	
Desempleo	463.375	442.634	463.836	426.268	398.041	424.826	
Población Económicamente Inactiva	4.345.425	4.391.082	4.278.235	4.262.147	4.238.431	4.357.001	

Ilustración 1 trimestre de 2022

Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC, 2022)



Ilustración 2 tasa de desempleo – Ecuador

Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC, 2022)

Para contrarrestar dichas pérdidas económicas se debe tomar en cuenta el emprendimiento.

Mientras Huilcapi Masacón, Mora Aristega, & Castro López (2018) “definen al emprendimiento como el descubrimiento de oportunidades rentables”.

El emprendimiento es un elemento crítico en el crecimiento, especialmente en países en desarrollo como es el caso de Ecuador, donde contribuye al fortalecimiento de las cadenas de valor. En consecuencia, es de vital importancia entender cómo se desarrollan los negocios, cuáles son los cambios que enfrentan, las características de su entorno, y su relación con las motivaciones y percepciones de los emprendedores. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

Alcaraz (2016) manifiesta que el emprendedor tiene las siguientes características:

- Compromiso social, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación para alcanzar metas
- Iniciativa y responsabilidad
- Persistencia en la solución de problemas
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Alto nivel de energía.
- Etapas de la actividad emprendedora

Lasio et al. (2020) mencionan las etapas de la actividad emprendedora según el grado de madurez:

- Potencial
- Intencional
- Naciente
- Nuevo
- Establecido
- Salida de negocios

Según Global Entrepreneurship Monitor Ecuador

(2020) estas son las principales motivaciones por las que los ecuatorianos deciden emprender.

- Escases de empleo 82,7%
- Hacer la diferencia 52,7%
- Acumular riqueza 36,5%
- Tradición familiar 35,7%

El emprendimiento en el desarrollo social y económico

Se estima lo siguiente:

El emprendimiento influye en el desarrollo social del individuo, para que sea capaz de pensar, sentir y actuar, por medio de las ideas y oportunidades que conlleva implícito la creación de un negocio como una alternativa para facilitar a la persona el mejoramiento en la calidad de vida”. Sin embargo, el emprendedor requiere la formación de sus hábitos mediante el proceso educativo y la capacitación continua, para satisfacer los requisitos que demanda la creación de un negocio, a través del uso de los conocimientos y oportunidades para lograr el éxito. (Peña Piedra , 2018, pág. 5)

### **Promoción del emprendimiento**

La promoción del emprendimiento es un tema de creciente importancia dentro de las economías mundiales, particularmente las latinoamericanas, que en los últimos años han implementado, en mayor o menor grado, diversas reformas para atraer inversionistas y

motivar emprendedores en sectores estratégicos de sus economías con la finalidad de reducir el desempleo, dinamizar la estructura productiva e incrementar el nivel de producción. (Zamora Boza, 2018, pág. 15)

El emprendimiento estimula la cultura de crecimiento económico de un país, los cuales, por diversos factores naturales atraviesan una crisis de desempleo y una de los principales factores que está sosteniendo la economía ha sido los diversos emprendimientos establecidos que cada día innova más y más, contribuye a cubrir necesidades y a al crecimiento económico.

Los emprendimientos sociales son también una forma importante de emprendimiento que ha repuntado en la región para satisfacer necesidades sociales que el Estado no ha podido atender. En Ecuador se está experimentando una transformación progresiva que considera la inclusión y respaldo a emprendedores por necesidad y a emprendedores innovadores que aprovechan oportunidades de mercado. A pesar de los esfuerzos, existen restricciones y obstáculos que persisten para los emprendedores y que es necesario superar como el escaso acceso a financiación nacional e internacional, la burocracia en los procesos, la corrupción, y las pocas oportunidades de incubación. (Zamora Boza, 2018, pág. 15)

### Idea de negocio

Las ideas de negocio surgen por varias razones,

una de ellas es porque una persona ha detectado una oportunidad en su entorno y ésta considera que no ha sido satisfecha en su totalidad. Antes de iniciar cualquier proyecto de emprendimiento, es necesario tener la idea de negocio, es decir, tener en cuenta esa necesidad que ha logrado detectar y sobre la cual puede dejar claro el objetivo sobre el cual se va a basar la propuesta empresarial. Es uno de los aspectos más importantes, porque sobre ello se va a realizar todo el proceso de planeación y ejecución del proyecto empresarial. (Alzate Cardona, 2017, pág. 20)

La idea de negocio es el inicio de todo emprendimiento de aquí parte lo que vas a realizar como y cuando, y todo esto observando las necesidades del mercado innovando y fomentando la cultura de emprender.

Se tiene que tener en cuenta las siguientes características según (Alzate Cardona, 2017):

- Las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado.
- Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato.
- Nuevas necesidades que se pueden presentar en el futuro.
- Inquietudes e intereses personales.
- Deficiencias

La idea de negocio desde donde se parte debe ser innovadora y creativa ya mucho depende de cómo imparte tu emprendimiento en el mercado y así pueda crecer lo cual incentiva al empleo, ya que partiendo del hecho de crezcan los negocios de emprendimiento se general las ofertas laborales en el país, y esto a su vez permite que la economía aumente. Por ello, es necesario tocar este tipo de proyectos e incentivar a la población a tomar estas ideas de negocio como ayuda para avanzar y no permitir que el desempleo aumente.

### Conclusiones

El emprendimiento como alternativas laborales es una de las ideas que ha coayudado a los países afectados por un alto índice de desempleo y que fomenta una ayuda radical para la sostenibilidad económica de un país, por ello es una de las mejores alternativas que se han dado en la actualidad.

El hecho de que un emprendimiento termine creciendo y se convierta en una empresa beneficia al ámbito laboral, ya que este genera plazas de empleo con un salario justo y permitirá bajar el índice alto de desempleo el cual se dejó unas cifras muy altas post pandemia.

El emprendimiento es un elemento clave para aumentar la generación de recursos trabajo, porque las personas que se dedican a construir su propio negocio, no solo crearon su propio lugar de trabajo, sino que también abrió oportunidades para otros. Dadas que las

actividades de producción y/o un negocio que requiere mano de obra (talento o recurso humano) para hacer todo, las empresas que requieran la producción y distribución de bienes y/o servicios mercados, canales de comercialización y consumidores o usuarios finales, respectivamente, lo cual, fomenta el empleo.

### Bibliografía

Alcaraz. (2016). *Características del emprendedor*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/lopez\\_t\\_cr/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/capitulo1.pdf)

Alzate Cardona, A. (2017). Identificación de oportunidades. En *Emprendimiento* (pág. 20). Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina. 2017.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2021). Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/images/bannersbce/12052021\\_1.png](https://www.bce.fin.ec/images/bannersbce/12052021_1.png)

Bovéda Q, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (Febrero de 2015). Obtenido de Manual Emprendedorismo.

Formichella , M. (2004). EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACION, EL EMPLEO Y EL DESARROLLO LOCAL. *Chacra Experimental Integrada Barrow* .

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador. (2020). *emprendimiento.ec*. Obtenido de <https://emprendimiento.ec/emprendimiento-ecuador/el-emprendimiento-en-tiempos-de-pandemia-en->

ecuador/

Huilcapi Masacón, M., Mora Aristega, J., & Castro López, G. (2018). Emprendimiento opción para reactivar la economía y el desarrollo sostenible en comuna Santa Elena. *Revista Killkana Sociales*, 59-64. doi:: HYPERLINK “[https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v2i3.324](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i3.324)” [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v2i3.324](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i3.324)

INEC. (2022). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Ecuador,Guayaquil: ©2020 ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. Todos los Derechos Reservados.

Martínez Cañon, J. (2015). *La importancia del emprendimiento para la empresa Barcelona Activa Barcelona. España*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2989/Martinezjuan2015.pdf?sequence=1#:~:text=EI%20emprendimiento%20es%20el%20mejor,a%20dejar%20de%20ser%20dependientes>.

PeñaPiedra,G.(2018). *UNIVERSIDADTECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*. Obtenido de El Emprendimiento como alternativa generadora de

empleo e impulsador de la Economía en Guayaquil: <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/91/EL-EMPREDIMIENTO-COMO-ALTERNATIVA-%20GENERADORA-DE-EMPLEO-E-IMPULSADOR-DE-LA-ECONOMIA-EN-GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rebollar Ibarra, D., & Vargas Montoya, P. (2016). *Emprendimiento y entorno emprendedor. publicado por la Universidad de La Rioja*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63379497/ENSAYO\\_EMPREDIMIENTO\\_Y\\_ENTORNO\\_EMPRENDEDOR20200520-119444-ua2kps-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636015353&Signature=CuKYZwYkyv6P2Emb2mEeRp9fmA0eSQkvIFkAlbWZsiohSuv~QnURNMHX-Z2uRT6gYlaElbW2eHbqg6eXd-pSEUcQ3](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63379497/ENSAYO_EMPREDIMIENTO_Y_ENTORNO_EMPRENDEDOR20200520-119444-ua2kps-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636015353&Signature=CuKYZwYkyv6P2Emb2mEeRp9fmA0eSQkvIFkAlbWZsiohSuv~QnURNMHX-Z2uRT6gYlaElbW2eHbqg6eXd-pSEUcQ3)

Silva Duarte, J. (2013). *Emprendedor : hacia un emprendimiento sostenible*. México D.F.: Alfaomega.

Zamora Boza, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios* , Pág. 15.



## **CAPITULO I**

**PARTE III: RESPONSABILIDAD SOCIAL  
LA ADMINISTRACIÓN Y LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL**

Magdalena Rosario Huilcapi Masacon,

[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Georgina Aldalira Jácome Lara,

[gjacomel@utb.edu.ec](mailto:gjacome@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Andy Bayas Huilcapi,

[abayas@utb.edu.ec](mailto:abayas@utb.edu.ec)

Universidad Técnica de Babahoyo

## **Resumen**

El individuo como ser social posee muchos atributos, entre ellos la forma de relacionarse con las personas, la relación en el trabajo, la convivencia en la sociedad, generando una relación de compromiso, por lo que surge la inquietud por el concepto de responsabilidad social empresarial que ha despertado en los últimos años total interés en los empresarios y en la sociedad en general, especialmente en quienes realizan gestión en las organizaciones, donde se evidencia la necesidad del fenómeno llamado responsabilidad social empresarial que sumado a la globalización y las consecuencias en el desarrollo sostenible de las empresas hacen más importante este tema. Se muestra la evolución del concepto, los actores internos y externos participantes,

las herramientas de aplicación en procesos de responsabilidad social empresarial y su incidencia en la construcción de capital social. En el presente escrito se utilizará la expresión responsabilidad social empresarial (RSE), como sinónimo de responsabilidad social corporativa, desde el enfoque de su aplicación en pequeñas, medianas y grandes empresas.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial, organización empresarial, partes interesadas.

**Keywords:** Corporate social responsibility, business organization, stakeholders.

## **Introducción**

Hace poco tiempo se pensaba que la única responsabilidad que tenía una empresa era vender sus productos, satisfacer necesidades de los consumidores y obtener utilidades, entendiéndose según (Ordóñez Vivero , Huilcapi Masacón, & Bayas Huilcapi, 2022) por empresa a la institución o ente económico que ofrece bienes o servicios, mediante la utilización de materia primas para convertir en productos terminados para ofrecerlos al mercado..., en la actualidad este criterio resulta tiene mayor alcance, porque además de preocuparse por generar ganancias, también deben considerar que las actividades afectan ya sea positiva o negativamente a los grupos de interés internos y externos que forman parte de la organización.

El proceso de globalización que se vive actualmente, el acelerado y constante crecimiento y los altos niveles de competitividad en los que están inmersas las organizaciones han generado cambios constantes en la necesidad de administrarlas. Hoy por hoy las empresas enfrentan el reto de empoderarse de las diferentes disciplinas tanto en el área contable, de producción, marketing y de la responsabilidad social para permitir la sostenibilidad de sus negocios, ya que se constituye como el eje transversal de sus actividades comerciales, productivas y de servicio. Ante estas exigencias y cambios, las empresas se han tenido que ubicar en el contexto de la evolución del concepto de RSE para comprender e identificar qué está sucediendo en la actualidad respecto a este tema y tomar decisiones de cambio y transformación, tanto éticas como económicas, políticas y ambientales para contribuir en la construcción de una sociedad más justa, más solidaria y más sostenible (Molero García, 2016). Juega un papel importante el involucramiento de la academia, de propiciar conocimiento al entorno universitario empresarial y a grupos interesados en este tema para acercarse al conocimiento conceptual, desarrollo y evolución de la RSE, y así contribuir: 1) a su clarificación y cambio de percepción para dignificar la actividad empresarial en la localidad y en el mundo y 2) ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades que tienen estas empresas de solventar la huella ambiental, al mismo tiempo que puedan planificar sus estrategias de negocio

integrando su crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental de la comunidad en la que laboran, así lo destaca (Molero García, 2016) en su publicación.

Para (Miño Benavides & Cortés Cortés, 2018), La comunicación de RSE es un campo dinámico donde lo estratégico se relaciona con las competencias del pensamiento; la capacidad relacional con el liderazgo; la autoridad, el poder, con la capacidad de anticipación y de planeación en clave prospectiva. También es la posibilidad de establecer redes colaborativas, de dialogar, de negociar, de interactuar, de gerenciar, agenciar y gestionar las alianzas para que quienes interactúan en los diferentes contextos tomen decisiones y alcancen su realización y bienestar.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es esencial en el accionar de las empresas, actualmente se ha convertido en la nueva manera de hacer gestión, y ésta debe avanzar en sintonía con la sociedad, para ello debe contar con la colaboración y el apoyo de los principales agentes, desde el Estado a la población consumidora, pasando por las empresas, sindicatos, la prensa, las universidades, que permita reconocer los intereses de los grupos en busca de la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones.

La RSE es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la

comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Calderón). El desarrollo sostenible es una responsabilidad compartida por **todos** los actores sociales para poder satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades como las de asegurar ecosistemas saludables, equidad social, buena gobernanza de las organizaciones. Es el compromiso de hoy para las generaciones futuras (Roura).

En tanto que (Mora Aristega, Julio Ernesto; Huilcapi Masacon, Magdalena Rosario; Escobar Mayorga, Diana Carolina;, 2017) citan stakeholder, término inglés que se refiere a personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006). Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholder cada cual con diferente nivel de

involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto para construir un mecanismo de compromiso con los grupos de interés efectivo y que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo.

Existe una relación directa entre la responsabilidad social y la ética empresarial, por cuanto, es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros; admite interpretación y solución de polémicas de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y valoración del personal, y la forma en que se debe manejar el negocio. “Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus accionistas (grupos de interés / stakeholder), grandes o pequeños, así como a los terceros interesados sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo. Freeman (1984) define los stakeholder como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales.

Las empresas son responsables cuando cumplen al menos estos objetivos, según (Roura):

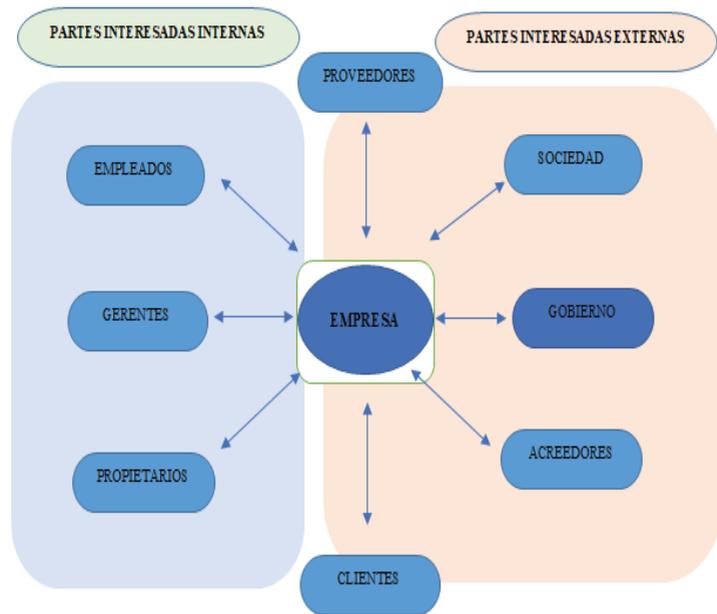
- Ofrece productos/servicios que respondan a necesidades de los usuarios, contribuyendo a su bienestar.
- Tiene un comportamiento que va más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios,

optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.

- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Respetar el medio ambiente.
- Se integra a la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad.
- Puede realizar reportes sociales con indicadores.

Existen varias definiciones relativas al concepto de “Grupos de Interés” o “Stakeholders” (también llamados “partes interesadas”), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también a grupos externos a ella y con diferentes grados de implicación.

## PARTES INTERESADAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



Es importante señalar que existen diferentes herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial, que contribuyen a mejorar la práctica administrativa y de comportamiento e implementar prácticas socialmente responsables en búsqueda de mejorar el accionar ético en las organizaciones como, el código de conducta que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, es decir, respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales, entre otros.

El Código de ética, que contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta. El Informe o reporte de responsabilidad social, es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (stakeholders).

La implementación de la responsabilidad social en la empresa permite reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente indispensable para la competitividad sustentable de la empresa. Cada empresa tiene que establecer si desea considerar el concepto de responsabilidad social de manera estratégica e integral, no solamente en una actividad. Debe definir el interés organizacional en la responsabilidad social en términos de valor agregado para todas las partes interesadas.

Es importante destacar que se requiere de un diagnóstico de cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. En muchos casos la empresa, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no han analizado la posibilidad de acreditar a su favor el trabajo hecho por las acciones externas realizadas. Después viene la ampliación de los programas de RSE para mejorar las actividades actuales o para añadir nuevos programas.

Se plantean tres ejes para la implementación uno de ellos la Planeación, la empresa desarrolla un plan estratégico para sus programas sociales internos y externos, basado en una visión y compromiso compartidos entre los temas, expectativas y metas, tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera. Establece en él las metas y los alcances específicos; desarrolla políticas y programas clave; presupuesta recursos; asigna responsables; define indicadores; y, por último, establece mecanismos de seguimiento y control. A continuación, la Difusión interna y externa del compromiso, retos y logros, tanto el compromiso público de actuación con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial como las acciones sistemáticas que una empresa realiza como parte de ese compromiso deben comunicarse, tanto en forma interna como externa, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas, finalmente la Mejora Continua representa un esfuerzo constante para mejorar todos los procesos de una empresa, en la que la idea de un flujo permanente de pequeñas mejoras, ejecutadas de forma ininterrumpida, tendrá resultados transformadores, representada por la estadísticas y análisis de los resultados, el diagnóstico y benchmarking, investigar reconocimientos como premios, distintivos, certificados que la comparen con otras organizaciones; todo lo que identifique a la empresa y le permita compartir y adoptar mejores prácticas empresariales.

En resumen, la responsabilidad social es:

- Es un modelo de gestión organizacional.
- Es un mirada integral y sistémica del rol de la empresa
- Es estratégica (incluida en la estrategia de negocios).
- Es institucional y se basa en políticas internas.
- Aporta al desarrollo económico, social y ambiental

La responsabilidad social empresarial (RSE) para (Duque Y, 2013) se constituye en una acción fundamental clave en la evolución empresarial que data de cien años atrás. El concepto mismo demanda una constante evolución, de manera que en la literatura existente se evidencian múltiples abordajes teóricos, conceptuales y metodológicos, lo cual, también, ha dado origen a la formulación de normas, guías de aplicación e indicadores (Fombrun, Ponzi, y Newburry, 2015; Ponzi, Fombrun, y Gardberg, 2011), para evaluar su impacto en la gerencia y gestión de las organizaciones.

Para concluir son grandes los desafíos de la RSE, pues las empresas están orientadas a las satisfacciones de necesidades de los grupos de interés y a la contribución de acciones de impacto en lo económico y social y con visión de largo plazo.

También los avances que cada día generan las tecnologías exigen el diseño y aplicación de políticas de responsabilidad social en las organizaciones, según

(Miño Benavides & Cortés Cortés, 2018), lo que incluye además la formación del talento humano para la concientización.

### **Bibliografía.**

Duque Y, C. M. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle Volumen 29.*, 196-206.

Miño Benavides, T. d., & Cortés Cortés, M. I. (2018). La investigación en la comunicación organizacional a debate. *Revista Prisma Social N 22*, 127-158.

Molero García, G. J. (2016). La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social. *Universidad de Zulia*, 46-59.

Mora Aristega, Julio Ernesto; Huilcapi Masacon, Magdalena Rosario; Escobar Mayorga, Diana Carolina;. (2017). *DECISIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y SUS EFECTOS EN LOS STAKEHOLDERS*. Cuenca: Memorias Científicas del Segundo Congreso de Administración de empresas.

Ordóñez Vivero , R. E., Huilcapi Masacón, M. R., & Bayas Huilcapi, A. G. (2022). *Marketing Estratégico desde la didáctica digital*. Guayaquil: Manglar Editores.

Roura, V. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresarial*. Consultora en Comunicación y RSE.



## **CAPITULO II**

**IMPORTANCIA DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
UNIVERSITARIA EN ECUADOR**

Franklin Rafael Morales Reyna

[fmorales@utb.edu.ec](mailto:fmorales@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Galo Fernando Terranova Borja

[gterrannovado@utb.edu.ec](mailto:gterrannovado@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Ruth Yomira Caicedo León

[rcaicedol890@utb.edu.ec](mailto:rcaicedol890@utb.edu.ec)

Universidad Técnica De Babahoyo

Angiely Marian Uvilla Moreira

[angielyubilla@hotmail.com](mailto:angielyubilla@hotmail.com)

Universidad Técnica De Babahoyo

## Resumen

En Ecuador, la educación superior de calidad es dependiente del ambiente que se da en cada institución y, por tanto, se percibe diferente. Por tanto, es necesario analizar sus consecuencias, las tendencias actuales y los desafíos que enfrenta, para formular políticas de calidad de la educación superior en un contexto de igualdad y pertinencia social. En presente artículo de investigación se logra plasmar la importancia de la responsabilidad social universitaria en Ecuador, partiendo desde conocer

cómo ha surgido la responsabilidad social universitaria y en que beneficia. Para ello se procedió a indagar con diversos autores la teoría y comparar los diferentes aportes que estos pidieran darle al artículo, llegando a coincidir con todos con la opinión de la necesidad absoluta de la responsabilidad social universitaria para una adecuada gestión como institución.

Palabras claves: responsabilidad social, responsabilidad social universitaria, importancia.

### **Abstrac**

In Ecuador, quality higher education is dependent on the environment that exists in each institution and, therefore, is perceived differently. Therefore, it is necessary to analyze its consequences, current trends and the challenges it faces, in order to formulate quality policies for higher education in a context of equality and social relevance. In this research article, the importance of university social responsibility in Ecuador is captured, starting from knowing how university social responsibility has emerged and how it benefits. For this, we proceeded to investigate the theory with various authors and compare the different contributions that they asked to give to the article, coming to coincide with all of them with the opinion of the absolute need for university social responsibility for adequate management as an institution.

Keywords: social responsibility, university social

responsibility, importance.

### **Introducción**

La universidad es una de las entidades más importantes y trascendentales de una sociedad, ya que el principal objetivo de esta es formar, educar y transformar a un grupo de personas a los designamos como estudiantes en excelentes profesionales y todo esto a través de los diferentes conocimientos que en ella imparte el personal encargado de compartir su amplia experiencia a los cual llamamos docentes, y por ende es necesario tener calidad en materia de conocimiento ya que esto influye en el desarrollo de una sociedad o país. En la presente investigación con base a la responsabilidad social universitaria se da con el fin de conocer la importancia de esta temática en las universidades del Ecuador y como esto ha ido teniendo avances significativos y ha mejorado la educación superior.

Este sistema de educación superior no solo es el encargado de proveer conocimientos o teorías académicas, sino también, que todo ello debe ser impartido mediante una visión de ética lo cual forme profesionales de forma humanística que influya de manera positiva en la sociedad. Por ello la importancia de la responsabilidad social universitaria, ya que esta viene siendo la capacidad ética del desempeño que poseen las personas que conforman la sociedad universitaria y esto se da a través de una adecuada gestión en el campo educativo, organizacional, cognitivo y social.

Tomando en cuenta la poca información de la temática de responsabilidad social universitaria en Ecuador, con la que en este apartado se pretende evidenciar cuán importante es esta práctica de RSU en las instituciones de educación superior del país.

## **Desarrollo**

La tendencia económica y política mundial registrada especialmente a finales del siglo XX, y los cambios radicales experimentados a partir de 1989, cuando se rompe la división del mundo alineada hasta ese entonces en dos grandes bloques económicos, son determinantes en las posiciones, cambios y expectativas de las organizaciones, como de las sociedades. La RS en el plano empresarial ha tomado mucha fuerza como modelo para que las organizaciones respondan por su desempeño económico, social, ambiental, acercarse a la sociedad y contribuir con su desarrollo sostenible. La Universidad también, por su misión y razón de ser, manifiesta interés en acoger la RS; sin embargo, no existen planteamientos teóricos y contrastados sobre su incorporación particular en el entorno académico. Por otra parte, a pesar de que algunas universidades afirman ser socialmente responsables, no existen mecanismos para verificar su gestión y estandarizar en la medida que sea posible, cuándo se debe asegurar que una universidad es socialmente responsable. (Valdivieso & Valarezo, 2016)

En el año de 1962 en el XXV Congreso Mundial de la

Pax Romana, realizado en la ciudad de Montevideo, el tema fue la “Responsabilidad Social de la Universidad y del Universitario”, demostrando así la preocupación por este tema. Como consecuencia de este fenómeno, en 1998 la Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI reconoció que: En los albores del nuevo siglo, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales. (Soto Dávila, 2019)

En ámbitos generales se dice que mucho antes se tenía a la responsabilidad social empresarial ligada al término de producir las máximas ganancias y rentabilidad en una empresa, cual, beneficiaria a dueños y las personas accionistas de la empresa.

La gestión socialmente responsable en la Universidad, facilita el cumplimiento cabal de: gestión, docencia, investigación y extensión, bajo un enfoque de trabajo coordinado al interior de las instituciones universitarias, entre ellas y otros actores sociales. La RS universitaria se constituye en un compromiso activo, integral, real con el entorno interno y externo de la universidad, tomando en cuenta la trascendencia de la universidad

como motor de la sociedad; las características propias que el cumplimiento de las dimensiones universitarias conllevan en la sociedad del conocimiento; y, sus impactos particularmente importantes y diferentes, a las de cualquier otra organización de la sociedad. (Valdivieso & Valarezo, 2016)

La universidad constituye uno de los ejes fundamentales para lograr la superación de la sociedad, a nivel mundial el crecimiento y desarrollo económico de los países se debe a que los niveles de educación se encuentran elevados, la universidad es un actor transcendental en la sociedad, tiene como principal función educar, formar y convertir a los ciudadanos en profesionales a través de la generación y transmisión de conocimientos. Al mismo tiempo, la universidad ejerce una gran influencia en el desarrollo y crecimiento de un país; esta formación no solo debe proveer de conocimientos, doctrinas y teorías; debe ser impartida con una visión ética humanista y comunitaria, que genere un impacto positivo a nivel individual y colectivo. (Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015)

En el Ecuador las Universidades se ha propuesto a través del concepto de educación permanente que al graduado se le facilite, desde todo punto de vista, el acceso a posgrados y a actividades de extensión. La formación continua es inevitable dado el acelerado desarrollo del saber y los cambiantes escenarios en donde le toca desempeñarse al profesional y académico de la

actualidad, también, la universidad debe proponer una integración entre lo local y lo global. El desafío consiste en lograr una adecuada síntesis entre las necesidades y valores locales, y los aportes y desafíos que provienen de las grandes tendencias científicas y tecnológicas del mundo. (Álvarez Morales, González Coello, Llor Montesdeoca, & Sevillano Ibarra, 2020)

Las Instituciones de Educación Superior actualmente se encuentran enfrentadas a nuevos retos en cuanto al ejercicio de su función institucional en cuanto a la materia de responsabilidad social universitaria (RSU); es decir, actualmente existe la necesidad de organizaciones que tengan una mayor capacidad de generación de conocimiento y que este se encuentre aplicado y relacionado con el entorno en el que se desenvuelve. Bajo este contexto, las universidades son la mejor alternativa para la sociedad, debido a que deben presentarse con propuestas concretas que le sean de beneficio y no a través de una visión que represente una utilidad individual. (Pazmiño Luzuriaga, Guncay Sotomayor, Salcedo Muñoz, & Holger Bejarano Copo, 2022)

### **Responsabilidad Social Universitaria**

La responsabilidad social en el ámbito universitario no es un fenómeno nuevo, sino un proceso en construcción que se viene gestando hace varios años atrás, y que ha pasado por diversos momentos de auge y consolidación. Desde la Reforma de Córdoba de 1918, la función social se incorporó como uno de los

cometidos de la universidad. Este fue el principio para hablar de Responsabilidad Social Universitaria, en ese entonces llamada extensión. (Soto Dávila, 2019)

La RSU es una política de gestión universitaria es una evolución del concepto de responsabilidad social, siendo una filosofía de gestión universitaria que pretende renovar el compromiso social de la universidad y ofrecer soluciones innovadoras a los distintos retos a los que se enfrenta la educación superior en un contexto globalizado pero que en el largo plazo resulta insostenible en lo que se refiere a sus patrones de desarrollo. De las numerosas definiciones de Responsabilidad Social Universitaria que se han publicado en los últimos años. (Pazmiño Luzuriaga, Guncay Sotomayor, Salcedo Muñoz, & Holger Bejarano Copo, 2022)

La responsabilidad social universitaria es un concepto en construcción en el cual la universidad y las instituciones de educación superior son el principal actor que, en el momento se encuentran desarrollando un proyecto de promoción social, con principios éticos alineados al desarrollo sustentable y a la responsabilidad social, en la cual buscan que el conocimiento que imparten esté enmarcado en un ambiente de respeto, responsabilidad, igualdad e inclusión. Sin embargo, existen sectores que entienden la RSU únicamente como la ejecución de proyectos enfocados a extensión universitaria, proyección social, voluntariado estudiantil, servicio estudiantil universitario, entre otros; en realidad, la

RSU engloba más aspectos del compromiso que tienen las universidades con la sociedad. (Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015)

Universidades y escuelas politécnicas en Ecuador	71 en total
Privadas	33 siendo este el 46%
Cofinanciadas	9
Publicas	29

Tabla 1. Universidades en Ecuador

Fuente: Secretaria nacional de educación superior, ciencia, tecnología e innovación (SENESCYT, 2021)

### Existencia de legislación de orden nacional sobre RSU

<p>Ley Orgánica de Educación Superior</p>	<p>Según el artículo 93 de la LOES, el principio de calidad en la Educación Superior implica la construcción, evaluación y mejoramiento continuo de la Universidad con la participación de todos los estamentos y basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción del conocimiento, el diálogo de saberes y valores ciudadanos. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018)</p>
---	---

<p>Ley Orgánica de Educación Superior</p>	<p>Según el artículo 8, uno de los fines del sistema de Educación Superior del país es formar personas responsables en todos los ámbitos del conocimiento, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático y a estimular la participación social. Así mismo, se propone contribuir al desarrollo local y nacional a través del trabajo comunitario y de la vinculación con la sociedad. En el artículo 9 se define a la Educación Superior como condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, la interculturalidad, el respeto a la diversidad y a la convivencia armónica con la naturaleza. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018)</p>
<p>Modelo de Evaluación de Universidades y Escuelas Politécnicas</p>	<p>Su propósito es evaluar la calidad y acredita a la Universidad en su articulación y equilibrio de las funciones sustantivas y las condiciones institucionales para responder a su propio modelo educativo. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2021)</p>

Tabla 2. Legislación sobre RSU

Elaboración propia

Las instituciones de educación superior de todo el mundo han comenzado a adoptar cuestiones de sostenibilidad, comprometiendo a sus escuelas y comunidades en estos esfuerzos, lo que lleva al desarrollo de la integridad y los valores éticos en las organizaciones y sus relaciones con partes interesadas. Dentro de la universidad, los grupos de interés tienen un papel importante desde el punto de vista investigativo y educativo, que potencialmente en el desarrollo de las economías nacionales e internacionales. (Pazmiño Luzuriaga, Guncay Sotomayor, Salcedo Muñoz, & Holger Bejarano Copo, 2022)

La universidad genera impactos en diferentes ámbitos según (Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015) menciona los siguientes:

Campus responsable: clima laboral, recursos humanos, beneficio del medio ambiente, entre otros.

Gestión social del conocimiento: transmisión del saber, investigación y formación de modelos de conocimientos orientados a la investigación científica que genere desarrollo local y nacional.

Participación social: gestión de la universidad en la sociedad, mediante la ejecución de proyectos sociales.

Formación profesional y ciudadana: formación académica, metodología y propuesta didáctica.

Es una nueva manera de funcionamiento de la

Universidad, un nuevo modo de hacer y comportarse basado en una relación más fluida y directa de la Universidad con su entorno social, para lo que se toma en consideración los efectos, repercusiones y expectativas que la actividad de la Universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes, investigadores, personal de administración y estudiantes) como en la Sociedad. (Revilla Saavedra & Pérez Domínguez, 2009)

La determinación de los impactos universitarios permite identificar las partes interesadas que deberán ser llamadas a participar en una gestión socialmente responsable de la Universidad: a. Las autoridades universitarias, el personal (administrativo, docente e investigador) y los proveedores, desde la perspectiva del impacto organizacional. b. Los estudiantes, desde la perspectiva del impacto educativo. c. Los investigadores y docentes, desde la perspectiva del impacto cognitivo. d. La comunidad local, la sociedad civil y los sectores público y privado como potenciales actores externos, desde la perspectiva del impacto social. (Soto Dávila, 2019)

La RSU no debe ser entendida únicamente como una extensión universitaria o voluntariado estudiantil, su propósito fundamental es la formación de nuevos profesionales éticos y socialmente responsables con todos sus grupos de interés. El principal aporte de la RSU es la gestión de los impactos que genera en la sociedad, en los temas: formación ética y socialmente

responsable de nuevos profesionales; producción y difusión de conocimientos y en el desarrollo de proyectos sociales que vinculen a los estudiantes a la realidad del país; consecuentemente, todo el sector productivo se desarrolla en función del ámbito social. (Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015)

Según Castaño Duque & García Serna (2012) “Algunos autores han referido que las distintas áreas que orientan la acción de la RSU se encuentran implícita en su discurso, aportando para que puedan precisarse aquellas orientaciones estratégicas generales que permitan que se cumpla este punto”(pág. 9).

### Áreas de la Responsabilidad Social Universitaria



Ilustración 1. Areas de RSU

Fuente: (Torres & Sánchez , 2014)



Ilustración 2 Impacto que experimentan las universidades

Fuente: (Torres & Sánchez , 2014)

### Conclusiones

1.La responsabilidad social universitaria no es otra cosa que la gestión de forma responsable que la universidad aporta a la sociedad en general y a sus interesados.

2.La responsabilidad social universitaria como tal debe ser conocida e implementada por toda la comunidad que conforma la universidad lo cual tenga como objetivo optimizar el esfuerzo y sus estudios en beneficio del país.

3.La educación es un derecho que tiene la sociedad mediante la cual se busca establecer conocimientos de calidad, obteniendo profesionales los cuales incorpora

justicia y equidad, ya que estos traen consigo la responsabilidad social universitaria y esta puede ser conocida y aplicada de forma voluntaria por los estudiantes, aplicando la ética y la responsabilidad en todos los ámbitos.

### Bibliografía

Álvarez Morales, E. L., González Coello, N. Y., Loor Montesdeoca, A. M., & Sevillano Ibarra, M. E. (2020). Responsabilidad social en las universidades ecuatorianas. *Sinergias educativas Grupo Compás*, 1-9.

Castaño Duque, G., & García Serna, L. (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Educación y Educadores*, 219-243.

Espinoza Santeli, G., & Guachamín Montoya. (2015). La responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Estudio de la gestión, revista internacional de administración*.

Espinoza Santeli, G., & Guachamín Montoya, M. (2015). La responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Estudios de la gestión*, 1-19.

LOES. (2018). *Ley Orgánica de Educación Superior*.

Pazmiño Luzuriaga, L., Guncay Sotomayor, C., Salcedo Muñoz, V., & Holger Bejarano Copo. (2022). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con el sector privado en la recuperación post pandemia en la ciudad de Machala, Ecuador. *Dilemas*

*contemporáneos: educación, política y valores.*

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (06 de 2021). *Reconocimiento de la RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)*. Obtenido de <https://puceapex.puce.edu.ec/conexionpuce/wp-content/uploads/2021/06/INFORME-FINAL-RECONOCIMIENTO-DE-LA-RSU-EN-CADA-UNIVERSIDAD-Informe-ejecutivo-comprension-RSU.pdf>

Revilla Saavedra, J., & Pérez Domínguez, F. (2009). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU). *Consejo Social de la Universidad de Huelva*.

SENESCYT. (2021). Obtenido de <https://informacionecuador.com/listado-categorias-de-universidades-ceaaces/>

Soto Dávila, O. (2019). La Responsabilidad Social en la Universidad Ecuatoriana. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*.

Torres, A., & Sánchez, L. (2014). La responsabilidad social universitaria desde su fundamentación teórica. *Libre Empresa*, 69-105.

Valdivieso, C., & Valarezo, K. (2016). Responsabilidad social universitaria: caso Ecuador. *Memorias del II Congreso Binacional de Investigación, Ciencia y Tecnología de las Universidades*.