

ISSN **2521-2737**

Revista

Investigación &
Negocios

Año **9**

Nº **13**

Junio

2016





Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco
Xavier de Chuquisaca

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Ingeniería Comercial

Directorio de la Revista

Peter Campos Quiroga, PhD

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Erick G. Mita Arancibia, PhD.

Editor en Jefe

Caleb Bayo A.

Diseño Gráfico y Maquetación

Comité Arbitral

ABB. MsC.

XACA. PhD.

MYHM. PhD.

FFC. PhD.

MIGC. MFM.

MRLVR. MSc.

LMA. PhD.

SMPC. PhD.

VPC. MSc.

IMPV. PhD.

GIRA. PhD.

MTSS. Ph.D.

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

Comité Científico

Vargas Delgado-Oscar, PhD.

Instituto Tecnológico de Pachuca - México

Sandoval Contreras- Luis, PhD.

Instituto Politécnico Nacional- México

García Espinoza-Cecilia, PhD.

Universidad Península Santa Elena-Ecuador

Miranda Torrado- Fernando, PhD.

Universidad Santiago de Compostela-España

Aziz Poswal-Bilal, PhD.

University of the Punjab-Pakistan

Miranda García- Marta, PhD.

Universidad Complutense de Madrid-España

López Moreno- Walter, PhD.

Universidad de Puerto Rico en Humacao-Puerto Rico

Suyo Cruz- Gabriel, PhD.

Universidad de San Antonio Abad del Cuzco-Perú

Valdivia Altamirano- William, PhD.

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo-México

Ramos Escamilla- María, PhD.

Directora Ejecutiva ECORFAN-México, S.C.

Presentación

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos original y de revisión en las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales; que es editada semestralmente por la Facultad de Ciencias Económica y Empresariales de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

El contenido de los artículos que aparecen en cada edición, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

El Número 13 correspondiente a junio de 2016, se presentan los siguientes artículos: Planificación Estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca: Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso, por Claudia Alejandra Audivert Cors, Pedro Ribera Guardia y Patricia Daza Murillo, con adscripción en Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; El proceso de comprensión de textos relacionados a la ciencia estadística en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, por Skarley Dimelza Mújica Ortiz, con adscripción al Ministerio de Economía del Estado Plurinacional de Bolivia; Elementos del inbound marketing para optimizar el valor del cliente sucrense de las empresas telefónicas, por Grace Araujo Carballo, con adscripción en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; Motivación del talento humano: la clave del éxito de una empresa, por Danahe Miranda Hayes, con adscripción en Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; Influencia de los valores personales en las intenciones empresariales de los estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, por Gustavo Yañez Venegas, con adscripción en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; Social media marketing y la reputación online de las empresas hoteleras del Sur de Bolivia, por Ingrid Orlandini González, Camila Téllez y Ebert Miranda, con adscripción en Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Contenido

Artículo	Página
Planificación estratégica en la universidad mayor real y pontificia de san francisco xavier de chuquisaca (U.M.R.P.S.F.X.CH.): enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso	1-5
El proceso de comprensión de textos relacionados a la ciencia estadística en la facultad de ciencias económicas y empresariales dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca	6-10
Elementos del inbound marketing para optimizar el valor del cliente sucrense de las empresas telefónicas	11-19
Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa	20-27
Influencia de los valores personales en las intenciones empresariales de los estudiantes de la carrera de ingeniería comercial de la U.M.R.P.S.F.X.CH.	28-39
Social media marketing y la reputación online de las empresas hoteleras del sur de Bolivia	40-48
Formulario de originalidad	49
Formulario de autorización	50

Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso

Claudia Alejandra Audivert Cors, *audivert.claudia@gmail.com*,

Pedro Ribera Guardia, *pedroribera-guardia@gmail.com*

Patricia Daza Murillo, *patty_daza27@hotmail.com*

Recibido abril 20, 2016; Aceptado Junio 10, 2016

Resumen

La dirección estratégica es una filosofía de gestión empresarial que además de aplicarse en el sector empresarial se ha adoptado en el sector educativo, mas propiamente en el ámbito de educación superior. En el presente trabajo se describirá la importancia de los procesos de planificación estratégica en las universidades, se abordarán las etapas de dichos procesos, para describir en enfoque empleado en la planificación estratégica desarrollada en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los problemas presentados y algunos lineamientos que contribuyan a la solución de los mismos.

Del análisis realizado, el proceso de planificación estratégica en la ésta Casa Superior de Estudios, presenta las siguientes deficiencias: predominante participación de las autoridades universitarias y escasa participación de representantes legítimos de los sectores docente, estudiantil y administrativo; ausencia de actores del entorno socioeconómico; falta de interés de las autoridades universitarias en la implementación y logro de los objetivos planteados; desarrollo de procesos de planificación estratégica para cumplir con una formalidad y no así para contar con un verdadero instrumento de gestión; escasa correspondencia entre los recursos disponibles y los objetivos planteados, que dificulta la ejecución de los planes estratégicos; mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos deficientes, que inciden en su baja ejecución; altos niveles de desconocimiento y escaso involucramiento de los diferentes estamentos, respecto al plan estratégico; cultura organizacional y clima de trabajo caracterizado por una alta resistencia al cambio, lo que dificulta la ejecución de planes estratégicos.

Las anteriores debilidades deben ser superadas a través del involucramiento de todos los miembros de la organización, formulación de metas de corto y plazo realistas y realizables, según los recursos de la organización y en correspondencia a las condiciones del entorno. Indudablemente ello permitirá mejorar la gestión educativa y contribuirá a mejorar la calidad de la educación, fin último de la dirección estratégica.

Palabras Clave

Dirección estratégica; planificación estratégica; educación superior; gestión.

Abstract

Strategic management is a business management philosophy that, in addition to being applied in the business sector, has been adopted in the education sector, but more specifically in the field of higher education. This paper will describe the importance of the strategic planning processes in the universities, the stages of these processes will be discussed, and to describe the approach used in the strategic planning developed at the Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, the problems presented and some guidelines that contribute to the solution of the same.

From the analysis carried out, the strategic planning process in this House of Studies presents the following deficiencies: predominant participation of university authorities and low participation of legitimate representatives of the teaching, student and administrative sectors; absence of actors from the socio-economic environment; lack of interest of the university authorities in the implementation and achievement of the proposed objectives; development of strategic planning processes to comply with a formality and not to have a real management tool; a lack of correspondence between available resources and objectives, which makes it difficult to implement the strategic plans; mechanisms for monitoring and evaluating poor strategic plans, which have an impact on their low implementation; high levels of ignorance and little involvement of the different levels, regarding the strategic plan; organizational culture and working climate characterized by a high resistance to change, which makes difficult the execution of strategic plans.

The previous weaknesses must be overcome through the involvement of all the members of the organization, the formulation of realistic and achievable short and term goals, according to the resources of the organization and in accordance with the conditions of the environment. Undoubtedly this will improve educational management and contribute to improving the quality of education, the ultimate goal of strategic management.

Key words

Strategic direction; strategic planning; higher education; management

Introducción

La dirección estratégica es una filosofía de gestión empresarial que además de aplicarse en el sector empresarial se ha adoptado en el sector educativo, mas propiamente en el ámbito de educación superior, para la determinación de los objetivos y metas de largo plazo, la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962). Este enfoque de dirección también ha sido adoptado en las universidades bolivianas y particularmente en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), institución que ha desarrollado durante varios periodos procesos de planificación estratégica.

En este sentido en el presente trabajo se describirá la importancia de los procesos de planificación estratégica en las universidades, se abordarán las etapas de dichos procesos, para describir en enfoque empleado en la planificación estratégica desarrollada en la USFX, los problemas presentados y algunos lineamientos que contribuyan a la solución de los mismos.

Desarrollo

- **Importancia de la planificación estratégica en las universidades**

Según Taylor y Miroiu (2002:11), *“muchas universidades e instituciones de educación superior operan actualmente en un entorno altamente competitivo. Existe una fuerte competencia por lo alumnos, por fondos de investigación, y por el mejor personal. Dicha competencia a veces se ve alentada por los gobiernos y organismos financiadores. En estas circunstancias, cada universidad necesita evaluar su ámbito de actividad y determinar sus prioridades relativas”*.

La planificación estratégica ayuda a sistematizar y organizar la información existente sobre el entorno y la propia institución, de modo que sobre esta base de conocimiento externo e interno se justifique, la realización de actividades ya presentes, la incorporación de otras nuevas e incluso la eliminación de algunas (Álamo y García, 2005).

La dirección estratégica tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, las cuales han sido utilizadas como referentes por las organizaciones e instituciones del sector público desde la década de los ochenta. Éste ha sido un proceso de *adaptación* y no de *adopción*, puesto que gradualmente se han ido efectuando oportunas adaptaciones a los modelos, técnicas y herramientas empleadas por el sector privado.

Según Miesing y Andersen (1991), la dirección

estratégica se ha adoptado rápidamente en las universidades, ya que *“anteriormente los cambios que antes se engendraban mediante una toma de decisiones incremental o saliendo del paso, son menos útiles en entornos cargados de crisis políticas y de tensiones fiscales”*.

Para Eadie (1983), las organizaciones públicas deberían hacer uso de la planificación estratégica cuando necesiten crear un entorno apropiado para la innovación y creatividad, al respecto Bryson (1995) destaca cuatro grandes beneficios potenciales que se pueden lograr a partir de la dirección estratégica: se promueve el pensamiento y la acción de naturaleza estratégica; se mejora la toma de decisiones, al centrar la atención de los responsables de la organización en aquellos temas que son cruciales; se mejora la capacidad de respuesta de la organización y sus resultados; y se puede beneficiar al personal de la organización, en la medida en que pueden desempeñar mejor sus roles y cumplir con sus responsabilidades.

Es imposible acometer el proceso de planificación estratégica, especialmente en universidades públicas, si no se cuenta con el compromiso de los máximos responsables de la institución (Miesing y Andersen, 1991).

- **Etapas del proceso de dirección estratégica**

Siguiendo el modelo planteado por Harvard University, y con el fundamento tanto en metodologías desarrolladas en las organizaciones del sector privado como en las experiencias llevadas a cabo en universidades públicas, se entiende que las etapas básicas de todo proceso de dirección estratégica se podrían concretar, para un nivel institucional, en las siguientes (Álamo y García, 2005):

- *Pre-planificación, que consiste la organización del proceso de planeación.*
- *Análisis del entorno, consiste en la evaluación de las principales tendencias económicas, tecnológicas, demográficas, político legales y sociales, así como el comportamiento de los diferentes grupos de interés con el fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización pública.*
- *Evaluación del ámbito interno, abarca la evaluación de los servicios y de los recursos físicos, humanos, financieros y organizativos, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización.*
- *Declaración de la misión y visión, entendiendo a la primera como el objetivo de orden superior que*

clarifica el propósito de la institución y justifica la razón de su existencia; esta puede ser reforzada con la manifestación de lo que la organización desea para su futuro, la visión.

- Identificación de los ejes estratégicos, al realizar el análisis externo e interno, la organización habrá sido capaz de vislumbrar una serie de temas que revisten una vital importancia para su desarrollo estratégico.
- Formulación de objetivos y estrategias, la etapa central de todo proceso de planificación estratégica consiste en ajustar, en el contexto de la misión, las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno con las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno, a fin de desarrollar objetivos generales y específicos, así como las acciones estratégicas, todo ello bajo la orientación que facilitan los objetivos estratégicos.
- Implementación y control, el proceso de planificación estratégica o culmina con la publicación de un documento, sino con su ejecución, adicionalmente se deben establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento de los compromisos asumidos.

• **Enfoque aplicado en los procesos de planificación estratégica en la USFX**

Los procesos de planificación estratégica aplicados en la USFX, durante muchos años han sido realizados con la colaboración de instituciones externas que se han desempeñado como asesores, por ejemplo, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la USFX 2011-2015, ha sido formulado a través de la Cooperación Alemana (GIZ); este proceso se ha caracterizado por ser formulado de “arriba hacia abajo”, generando un escaso involucramiento en los diferentes estamentos que forman parte de la USFX; por otro lado, en dicho proceso se ha dado un **énfasis** excesivo al diagnóstico estratégico, en el cual se han aplicado diferentes instrumentos de análisis, que han generado documentos voluminosos, que dificultan su difusión y el involucramiento de los funcionarios encargados de la implementación del PEI 2011-2015.

Con relación al proceso de elaboración del PEI 2016-2025, se debe indicar que el mismo se ha realizado a través de la Dirección de Planificación Institucional de la USFX, que ha tratado de generar un mayor involucramiento de autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, al conformar distintas mesas de trabajo y comisiones para el efecto. A la fecha el PEI 2016-2025, ha sido aprobado en el H. Consejo Universitario, y se encuentra en etapa de ejecución.

• **Problemas en los procesos de planificación estratégica que atraviesa la USFX**

Entre los problemas que se pueden identificar en los procesos de planificación estratégica en la USFX, entre otras, se mencionan las siguientes:

- Predominante participación de las autoridades universitarias (Rector, Vicerrector, Decanos y Directores) y escasa participación de representantes legítimos de los sectores docente, estudiantil y administrativo; que denota que los objetivos, estrategias y actividades, se han definido de “arriba hacia abajo”.
- Ausencia de actores del entorno socioeconómico en los procesos de planificación estratégica desarrollados.
- Falta de interés de las autoridades universitarias en la implementación y logro de los objetivos planteados, que se evidencia en los bajos niveles de ejecución del mismo.
- Desarrollo de procesos de planificación estratégica para cumplir con una formalidad y no así para contar con un verdadero instrumento de gestión, que defina el norte de la organización y las principales actividades a ejecutar, mismas que se encuentren encaminadas al logro de los objetivos institucionales.
- Escasa correspondencia entre los recursos disponibles y los objetivos planteados, que dificulta la ejecución de los planes estratégicos.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos deficientes, que inciden en su baja ejecución.
- Altos niveles de desconocimiento y escaso involucramiento de los diferentes estamentos, respecto al PEI de la USFX.
- Cultura organizacional y clima de trabajo reinante en las diferentes facultades y carreras de la USFX, presenta una alta resistencia al cambio, lo que dificulta la ejecución de planes estratégicos.

Los anteriores problemas en su gran mayoría coinciden con los descritos por Almuiñas y Lopéz (2012), en su investigación, referida al, “Proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”. Por tanto, estos no sólo se presentan en la USFX, sino en muchas instituciones de educación superior latinoamericanas, incidiendo negativamente en la anhelada calidad, que la sociedad demanda de las universidades.

• **Aspectos a ser considerados para mejorar los procesos de planificación estratégica en la USFX**

Si realmente se quiere mejorar la oferta de las universidades caracterizando la misma por la calidad, es necesario emplear instrumentos de gestión de forma adecuada, por tanto, la dirección estratégica se constituye en una filosofía de gestión que empleada de forma eficiente podría contribuir al logro de los altos objetivos que se plantean en las instituciones de educación superior.

Con relación a los procesos de planificación estratégica desarrollados en la USFX, se proponen los siguientes lineamientos de mejora, en el marco de los planteamientos de Almuiñas y Lopéz (2012).

- Es preciso mejorar el manejo de los tiempos destinados al proceso de formulación de los planes estratégicos, considerando posteriormente una necesaria etapa de difusión entre los diferentes estamentos – docente, estudiantil y administrativo – y stakeholders – actores sociales, empresas, instituciones, entre otros-, quienes proporcionarán información para enriquecer la propuesta estratégica, así como una referencia de los tiempos requeridos para la ejecución de la misma.

- Es fundamental que las instituciones de educación superior definan de forma realista el tipo de organización que pretenden en el largo plazo, por tanto, la definición de la misión y visión, es de suma importancia, debiendo involucrar en su formulación a todos los estamentos y actores del entorno, quienes definirán la institución que se quiere a futuro.

- Es necesario que los procesos de planificación estratégica se mejoren continuamente, para ello es posible emplear el benchmarking como herramienta, misma que debe adaptar las “mejores prácticas”, a las características propias de la universidad en la que se implementará, así como a la cultura y clima organizacional reinante, aspecto que incidirá en la generación de metodologías propias que respondan de forma pertinente a las necesidades institucionales.

- A partir de las instancias competentes se deben disponer los recursos y realizar los esfuerzos para lograr una alineación estratégica óptima, es decir, no solo se formule la estrategia, sino también se la implemente y evalúe.

- Es preciso que las autoridades estén comprometidas con el proceso de dirección estratégica y asuman un estilo de liderazgo transformacional que involucre y genere compromiso de los diferentes

estamentos con el logro de los objetivos planteados, cambiando de este modo la cultura y clima de trabajo organizacional.

Indudablemente los anteriores lineamientos se constituyen únicamente en recomendaciones que pueden ser complementadas y consideradas para mejorar el proceso de dirección estratégica desarrollado en instituciones de educación superior y particularmente al interior de la USFX, que además de los problemas descritos en el subtítulo anterior se caracteriza por un ambiente político interno que dificulta la toma de decisiones, estando las mismas marcadas por la presión, objetivos de grupo, ambiciones personales, entre otros; que obligan a las autoridades a dar un alto énfasis a la negociación y gestión política, además de la gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de convivencia y comunidad.

Conclusiones

La dirección estratégica es una filosofía de gestión que no solo es aplicable al sector empresarial, sino también al ámbito educativo, proporcionando herramientas como la planificación estratégica que permite delinear el rumbo que la organización debe seguir, las estrategias y actividades para ello. Por su importancia, muchas instituciones de educación han decidido aplicarla, no obstante, muchas veces esta aplicación se constituye en una mera formalidad puesto que muchos planes estratégicos solo quedan en su formulación y no son ejecutados según lo previsto, por diferentes factores, como la escasez de recursos, la falta de compromiso de las autoridades, el clima o cultura organizacional, entre otros. Este aspecto debe ser superado a través del involucramiento de todos los miembros de la organización, formulación de metas de corto y plazo realistas y realizables, según los recursos de la organización y en correspondencia a las condiciones del entorno. Indudablemente ello permitirá mejorar la gestión educativa y contribuirá a mejorar la calidad de la educación, fin último de la dirección estratégica.

Referencias

- Almuiñas, J.L.; Galarza, J. (2012) “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”. En Revista Gual, Vol. 5, N° 2, pp. 72-97, ago. 2012.
- Bryson, J.M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica.

Miesing, P.; Anderse, P.F. (1991) "The size and scope of strategic planning in the state agencies: The new York experience" en *American Review of Public Administration*. Vol. 21, N° 2, pp. 119-137.

Taylor, J.; Miroiu, A. (2002) "Policy-making, strategic planning, and management of higher education" *Papers on Higher Education*. Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe –UNESCO.

El proceso de comprensión de textos relacionados a la ciencia estadística en la facultad de ciencias económicas y empresariales dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca

Skarley Dimelza Mujica Ortiz, *skmujica@gmail.com*

Recibido abril 25, 2016; Aceptado Junio 1, 2016

Resumen

En el presente artículo se pone a consideración el hecho de que ciertos textos (libros, apuntes) relacionados a la ciencia estadística con los que actualmente se pretende enseñar la asignatura en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca no sólo no cumplen su función orientadora, como recurso complementario al proceso de enseñanza-aprendizaje impartido por el docente en aula, sino que además no consideran el nivel de comprensión de textos alcanzados por el estudiante al que se dirigen, lo que conlleva a varios problemas que desembocan en que el estudiante a posteriori, no pueda aplicar ni interpretar los conocimientos estadísticos en la vida cotidiana o profesional.

En este sentido se analizan algunas características de la ciencia estadística como conocimiento; características de recursos escritos estadísticos; proceso de comprensión de textos y la enseñanza ciencia estadística; y el proceso de comprensión de textos y la asimilación de conocimientos estadísticos.

Después de un proceso de análisis se concluye que los conocimientos estadísticos tienen como uno de sus más importantes recursos los textos bibliográficos, pero estos presentan limitaciones en el que sobretodo destaca el hecho de que no van en línea con las características del segmento estudiantil al que van dirigidos.

Entre estas características diversas de los estudiantes, destaca los procesos de comprensión igualmente diversos que deben ser analizados por los docentes al momento de proponer bibliografía que pueda lejos de contribuir a un conocimiento significativo, confundirlo y retrasarlo.

Palabras clave

Ciencia estadística; metacompreensión; asimilación; actividad lectora

Abstract

This article considers the fact that certain texts (books, notes) related to the statistical science with which it is currently intended to teach the subject in the Faculty of Economics and Business Sciences dependent on the University of San Francisco Xavier de Chuquisaca not only do not fulfill their guiding function, as a complementary resource to the teaching-learning process taught by the teacher in the classroom, but also do not consider the level of understanding of texts reached by the student to which they are addressed, which leads to several problems that lead to the student being a posteriori, can not apply or interpret statistical knowledge in daily or professional life.

In this sense we analyze some characteristics of statistical science as knowledge; characteristics of written statistical resources; process of comprehension of texts and the teaching of statistical science; and the process of understanding texts and the assimilation of statistical knowledge.

After a process of analysis it is concluded that the statistical knowledge has as one of its most important resources bibliographical texts, but these have limitations in which above all highlights the fact that they do not go in line with the characteristics of the student segment to which they go directed.

Among these diverse characteristics of students, highlights the equally diverse processes of understanding that should be analyzed by teachers when proposing bibliography that may far from contributing to meaningful knowledge, confuse it and delay it

Key words

Statistical science; meta understanding; assimilation; reading activity

Introducción

La Estadística es una ciencia que por sus grandes utilidades prácticas es utilizada por diversas disciplinas, mismas que a partir de sus respectivas posturas epistemológicas y enfoques se han servido de ella como herramienta de descripción, análisis, interpretación y predicción en la tarea de la explicación de fenómenos de todo tipo.

Por ello no es de extrañar que como asignatura, esté presente en gran parte de las mallas curriculares (primeros semestres o primeros años) de diversas profesiones, como las que integran el área de las ciencias de la salud, literatura, etc. Incluso existen varias instituciones educativas como la Universidad Tomás Frías de la ciudad de Potosí que cuenta con la Carrera de Estadística, lo que demuestra la importancia y utilidad de esta ciencia.

Sin embargo, pese a la amplia utilidad e importancia de la ciencia estadística parece ser aún, una ciencia incomprendida y poco explotada en la práctica, posicionada como una "asignatura difícil" en el imaginario colectivo de los estudiantes universitarios.

Este fenómeno se ve reflejado por en varias circunstancias:

- a. Bajo rendimiento académico en la asignatura de estadística¹
- b. Pocos trabajos a nivel grado que desarrollen modelos estadísticos.
- c. Los trabajos académicos para la obtención del título de licenciatura, en su mayoría exponen como únicas aplicaciones estadísticas la obtención de gráficas (sistematización de la información), promedios y el proceso de determinación de la muestra.

A su vez las causas que originan estos fenómenos pudieran ser los siguientes:

- a. Poco relacionamiento de la propia asignatura de estadística con otras asignaturas a nivel horizontal por lo que la relación de conceptos provenientes de otras áreas del conocimiento por parte del estudiante queda inconcluso y limitada.
- b. Poca aplicación de nuevas tecnologías para cálculos estadísticos, por lo que los modelos resultan concebidos por los estudiantes como morosos, complejos, difíciles.
- c. Textos alejados del contexto en el que se

1 Para muestra indicamos que sólo en la Carrera de Ingeniería Comercial, dependiente de la FCEE de la UMRPSFXCH, se cuenta con seis paralelos para estudiantes programados en esta asignatura.

desenvuelve el estudiante.

- d. Procesos de enseñanza estandarizados para estudiantes de contextos cognitivos, sociales y psicológicos diferentes.
- e. Estudiantes no comprenden a cabalidad los textos escritos de la bibliografía de referencia

A continuación incido en este último punto y expongo la idea que al igual que el proceso de enseñanza-aprendizaje, el recurso de texto empleado para enseñar la asignatura de estadística debe partir del conocimiento y entendimiento de las características de los estudiantes a quienes nos dirigimos en nuestra calidad de docentes "facilitadores" de conocimiento.

Pretendo poner a consideración el hecho de que ciertos textos (libros, apuntes) relacionados a la ciencia estadística con los que actualmente se pretende enseñar la asignatura en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH), no sólo no cumplen su función orientadora, como recurso complementario al proceso de enseñanza-aprendizaje impartido por el docente en aula, sino que además no consideran el nivel de comprensión de textos alcanzados por el estudiante al que se dirigen, lo que conlleva a varios problemas que desembocan en que el estudiante a posteriori, no pueda aplicar ni interpretar los conocimientos estadísticos en la vida cotidiana o profesional.

Desarrollo

Se ha demostrado ampliamente que el uso de textos escritos como recurso en el proceso de enseñanza-aprendizaje independiente de la asignatura que se pretenda enseñar es útil, necesario e indispensable para desarrollar un conocimiento significativo en el estudiante.

Entenderemos *texto* como aquel conjunto de oraciones o enunciados lingüísticos, relacionados y coherentes entre sí (García 1993:87) compilada en un documento escrito (libro, apuntes) mismos que en cuanto a la enseñanza de la ciencia estadística tiene particularidades que a continuación detallo:

• Características de la Ciencia Estadística como conocimiento

La Estadística es una ciencia positivista, sus métodos y metodologías exigen rigurosidad de cálculo. En ese sentido está altamente relacionada a muchos temas que constituyen la matemática, razón por la cual posee aplicaciones prácticas con las que el estudiante ya ha tenido cierto contacto previo, principalmente basado en su experiencia, como por ejemplo el hecho de

obtener promedios y efectuar operaciones algebraicas.

Emplea como formas del razonamiento principalmente la deducción y la inducción.

- **Características de recursos escritos estadísticos**

A continuación presento algunas de las características que es común encontrar en los textos estadísticos disponibles para la enseñanza de la ciencia estadística de la FCEE dependiente de la UMRPSFXCH:

A. Origen: Aunque muchos docentes que imparten la asignatura de estadística han optado por elaborar sus propios textos, es indudable la influencia de textos extranjeros, particularmente norteamericanos que sitúan el objeto de estudio estadístico en el contexto económico de esta país, mostrando realidades lejanas para el estudiante lo que repercute que luego éste no pueda trasladar los conceptos a su propia realidad.

B. Enfoque: Referido a que existen autores que priorizan más la parte matemática y de cálculo del concepto que se quiere enseñar y otros autores lo explican de forma muy sucinta.

C. Desigualdad de contenidos: Muchos textos incluyen temáticas que no van a la par de la malla curricular impartida por la universidad que lo usa, lo que puede confundir el proceso de consulta del estudiante.

D. Uso de reiterativos ejemplos: Por las características de cálculo de ciertos conceptos estadísticos, muchos autores optan por replicar los mismos ejemplos a lo largo del texto, limitando el campo de aplicabilidad de los conceptos.

E. Definición de conceptos: Muchos textos al momento de definir los conceptos particularmente los referidos a los estadígrafos (media, moda, etc.) o parámetros (esperanza matemática, covarianza) lo hacen a partir de la descripción de fórmula, sin explicar claramente su utilidad y razones de cálculo.

F. Nomenclatura: Aunque existe uniformidad universal en casi todos los símbolos empleados para la identificación de los indicadores estadísticos, todavía se encuentran algunas fórmulas estadísticas que emplean nomenclatura diferente que también puede llegar a incidir en el grado de comprensión del tema por el estudiante.

Todas estas características nos motivan a reflexionar acerca del tipo de bibliografía a seleccionar al momento de sugerir la misma a los estudiantes.

- **El Proceso de Comprensión de textos y la enseñanza Ciencia Estadística**

Después de haber expuesto algunas de las deficiencias de los textos empleados para la enseñanza de la asignatura, no cabe duda que debe además considerar los procesos de comprensión diversos que enfrentan los estudiantes al momento de revisarlos y consultarlos.

Como había indicado precedentemente, son las capacidades y habilidades adquiridas por el estudiante las que deben motivar la utilización de uno u otro texto académico.

Se trata en ese sentido, de comprender a qué tipo de lector, van dirigidos nuestros esfuerzos como facilitadores de la asignatura y en última instancia caracterizar el proceso de comprensión de textos de los estudiantes para así poder enseñar con pertinencia la asignatura de estadística.

- **El Proceso de Comprensión de textos y la asimilación de conocimientos estadísticos**

Muchos de los libros cuyo objeto de estudio es la estadística, están presentados como textos científicos, es decir a través de un lenguaje formal, con proposiciones comprobadas planteadas como absolutas.

Al respecto Carranza et al (2004:11) afirma que[...] "La lectura de textos, especialmente científicos, es una instancia clave para recuperar los conocimientos adquiridos y disponer de los conceptos que activen la memoria; así como la capacidad de racionalizar, dar sentido y evaluar los procesos cognitivos desarrollados".

Comprender un texto implica conocer el significado de cada palabra, Comprender el significado de las oraciones, interpretar las ideas e intenciones que transmite el texto (García 1993; 88; Carranza et al 2004:2)

Para García (1993) existen 5 procesamientos en la actividad lectora mismos que pasamos a ejemplificarlos a través de la enseñanza de la ciencia estadística:

Tabla N°1: Procesamientos en la actividad lectora

Procesamiento	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> Perceptivo visual 	Decodificación de rasgos, trazos, curvas por los ojos. Su rápida o tardía decodificación dependerá de la habilidad del lector, conocimientos que tenga del tema, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Léxico 	Constitución de procesos fonológicos, con los cuales se asigna a cada grafema el valor correspondiente en el idioma a través del conocimiento del alfabeto o del recogimiento “visual” del conjunto de letras como una totalidad
<ul style="list-style-type: none"> Sintáctico 	Analiza la forma o estructura de las expresiones u oraciones. Se refiere a las operaciones para identificar los componentes de la oración (sujeto, verbo, complementos,..) y especifica la estructura y relaciones que se dan entre eso componentes. Para ello se sirve de: <ol style="list-style-type: none"> La clase de palabras y su estructura morfológica El orden de las palabras Los signos de puntuación El significado de las palabras
<ul style="list-style-type: none"> Semántico 	Analiza la forma o estructura de las proposiciones o representaciones semánticas. La misma estructura semántica puede presentar estructuras sintácticas diversas. Una proposición es una unidad básica de información en el análisis semántico. Las proposiciones pueden tener más de un argumento.
<ul style="list-style-type: none"> Textual 	Comprende: <ol style="list-style-type: none"> La integración de las proposiciones del texto Conocimiento del mundo por parte del lector Elaboración de inferencias Interpretación del texto

Fuente: *Adaptación de García (1993)*

Acota el autor, que este proceso no opera necesariamente de forma lineal, y no en todas sus secuencias, lo que explica que existan estudiantes que afirman contar una memoria más “visual” respecto a los contenidos que retienen cuando estudian.

Por su parte, Carranza et al (2004:11) afirman que la configuración cognoscitiva de un individuo se construye con su propia estructura conceptual y con la información semántica que se obtiene del mundo y del contexto.

En esesentido, la comprensión de un texto relacionado con la estadística, tuviera que reflejar la experiencia del propio estudiante emergente de su contexto socio cultural y tuviera a la vez que reforzarla con nuevos conocimientos.

La aplicabilidad de fórmulas emerge de un universo desconocido para el estudiante, porque de inicio de forma visual le es nuevo e indescifrable y el texto no acompaña su definición más que a través de la descripción de sus elementos funcionales

Como ejemplo ponemos la definición de la mediana, un estadístico de tendencia central frecuentemente estudiado en la asignatura. Moya R. Chungara, Levin (autores clásicos de libros estadísticos) la definen:

“Dado un conjunto de observaciones $x_1; x_2; x_3; \dots; x_n$ la mediana se define como aquel valor que ocupa el valor central de un conjunto de observaciones”

Cuando se consulta al estudiante acerca de lo que efectivamente “comprende” de esta definición las respuestas además de ser diversas están alejadas de lo que es la Mediana y peor aún de su importancia y utilidad.

Ligado al proceso de comprensión de textos escritos está el concepto de la **metacomprensión**, en el que el sujeto

puede darse cuenta, entre otras cosas, de sus aciertos y errores, de su comprensión exitosa y de los problemas a los que se enfrenta cuando lee (aunque no tenga necesariamente conciencia de cómo remediarlos) (Vergara y Velásquez 1999: 150)

Al respecto, Parodi (2010:147-148) plantea la **teoría de la Comunicabilidad** en la que reafirma el hecho de que el proceso de comprensión de textos es una actividad controlada por el propio lector [...] en el que todo lector debe ser capaz de, dar cuenta de lo leído y comunicarlo verbalmente (así sea asimismo), toda vez que haya construido una representación coherente de los significados del texto, a la luz de sus conocimientos previos, de sus estrategias, de su capacidad inferencial y de sus objetivos de lectura.

Sánchez y Morales (2012:76) coinciden en que la comprensión lectora es una capacidad comunicativa que rebasa el plano estrictamente lingüístico y abarca el proceso completo de interpretación del texto, desde la mera decodificación y comprensión lingüística hasta la interpretación y la valoración personal.

Si asumimos como ciertos estos criterios en los procesos de enseñanza de la ciencia estadística, pocas veces el estudiante cuenta con escenarios en los que pueda comunicar, retransmitir al profesor a su contexto las ideas adquiridas en aula.

No es de extrañar que el concepto más citado por los estudiantes cuando se le consulta acerca de la estadística, se la media aritmética por ejemplo, no solo por la facilidad de su cálculo, sino sobre todo porque la viene practicando desde colegio y sus ejemplos de aplicabilidad le son familiares.

Conclusiones

Contar con conocimientos estadísticos es altamente importante y útil no sólo para estudiantes universitarios del área económica, sino para la vida cotidiana de cualquier persona.

Los conocimientos estadísticos tienen como uno de sus más importantes recursos los textos bibliográficos, pero estos presentan limitaciones en el que sobretodo destaca el hecho de que no van en línea con las características del segmento estudiantil al que van dirigidos.

Entre estas características diversas de los estudiantes, destaca los procesos de comprensión igualmente diversos que deben ser analizados por los docentes al momento de proponer bibliografía que pueda lejos de contribuir a un conocimiento significativo, confundirlo y retrasarlo.

Referencias

CARRANZA ET AL (2004). "Una forma de procesar la información en los textos científicos y su influencia en la comprensión". Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 6, N°1. Pág. 1-15.

PARODI G. (2011). "La teoría de la Comunicabilidad: Notas para una concepción integral de la comprensión de textos escritos". Revista Signos ISSN 0718-0934. 44(76) Pág. 145-167.

SANCHEZ J.M. et MORALES J. (2012). La Inferencia en la comprensión de textos expositivos de ciencias sociales" revista Enunciación. Vol. 17. N°2. Jul-dic Bogotá Colombia. Pág. 76-90.

VERGARA V. VERDUGO M. (1999). "Relación entre la comprensión de textos escritos y la experiencia metacompreensiva" Revista Signos 32(45-46) Pág. 146-156.

Elementos del inbound marketing para optimizar el valor del cliente sucrense de las empresas telefónicas

Grace Araujo Caraballo, gracearaujocaraballo@gmail.com

Recibido abril 10, 2016; Aceptado Mayo 10, 2016

Resumen

El presente artículo presenta un análisis de los elementos del inbound marketing aplicados por las empresas telefónicas, necesario para optimizar el valor del cliente sucrense de las empresas telefónicas. Al tratarse de una temática nueva se emprendió una investigación de tipo exploratorio, seguida de una investigación concluyente de carácter descriptivo. por medio del instrumento de encuesta dirigido tanto al segmento de gerentes de marketing de las empresas telefónicas de la ciudad de sucre, como a los usuarios de telefonía móvil dentro del rango de edad de 18 a 34 años. En torno al desglose de los elementos del inbound marketing, una falencia que no fue reconocida y forma parte de la estrategia inbound marketing. Es el de cimentar los conocimientos en el perfil de la oportunidad de venta y en el buyer journey. Ya que las empresas de telefonía móvil, se enfocan en una etapa de decisión que solamente ponen mayor énfasis en la presentación de su oferta comercial. Así mismo este hecho, provoca un efecto domino que no aporta el valor suficiente para el cliente ya que no va acorde a sus valores empresariales que oferta y por ende frecuenta una comunidad social con elementos ineficientes.

Palabras clave: Inbound Marketing, Marketing de contenidos, SEO (Search Engine Optimization), Social Media, Valor de la comunicación.

Abstract

This article presents an analysis of the elements of inbound marketing applied by telephone companies, necessary to optimize the sucrense customer value of telephone companies. Being a new topic, an exploratory research was undertaken, followed by a conclusive research of a descriptive nature. By means of the survey instrument aimed at both the segment of marketing managers of the telephone companies of the city of sucre and mobile phone users within the age range of 18 to 34 years. Around the breakdown of the elements of inbound marketing, a failure that was not recognized and is part of the inbound marketing strategy. It is to cement the knowledge in the profile of the opportunity of sale and in the buyer journey. As the mobile phone companies, they focus on a decision stage that only put more emphasis on the presentation of their commercial offer. Also this fact, provokes a domino effect that does not provide the sufficient value for the client since it does not go according to its business values that supply and therefore frequents a social community with inefficient elements.

Key words: Inbound Marketing, Content Marketing, SEO (Search Engine Optimization), Social Media, Communication Value.

Introducción

Una de las tendencias que determina el éxito empresarial actualmente, es la adaptación a los cambios de los clientes arraigados a la tecnología. El cliente hoy en día se encuentra muy bien informado, le agrada la comodidad, tiene nuevas rutas de compra, carece de tiempo extra y sobre todo no le agrada ser interrumpido. Y si bien resulta ser para muchos una problemática latente dicha adaptación, tomarlo como oportunidad resulta interesante. Ya que si se logra solicitar el permiso o ser un insumo de valor para el cliente, se puede llegar a entablar una relación que se adapta a los niveles, que van desde; desconocido – amigo a cliente perdurable. Es así, que por lo mencionado se dio paso al estudio y práctica de la filosofía inbound marketing, como respuesta al cambio del cliente.

El inbound marketing hace referencia a un proceso que se centra en los elementos orgánicos vía online, capaces de atraer al cliente potencial y convertirlo en venta, lográndose una satisfacción tal, que no solo se gestione hasta la venta sino se forme una relación cliente –empresa, capaz de fortalecer su comunidad online. (Alvano-Davis, 2014); (Lamontagne, 2016); (Patrutiu-Baltes, 2016); (Opreana & Vinerean, 2015) Su identidad en el medio online, facilita el acceso a una comunicación bidireccional, que proporciona información valiosa y de rápido acceso, capaz de contribuir a la efectividad de las acciones emprendidas.

El empleo del inbound marketing, agrega valor tanto para el cliente, como para la empresa. Investigaciones demostraron su efectividad; en el conocimiento de la marca (Albano- Davis, 2014) (Swieczad, 2014) (Borja, 2014) un buen conocimiento de marca fortalece el posicionamiento de la empresa y un plus de confianza para el cliente reflejado en su fidelidad, incrementa el tráfico hacia la página web (Novotny & Stříteský, 2014) cuando el contenido publicado se adapta a responder las necesidades del cliente, abre grandes posibilidades para atraer un mayor número de clientes potenciales, aumenta las posibilidades de adquirir un cliente (Majid & Crecelius, 2016) mediante el seguimiento fruto de la información que se emplea para satisfacer las necesidades.

En un contexto Latinoamericano, mediante la investigación exploratoria en el 2015 de Kelly, sobre las tendencias del marketing en los cuales se enfocan las pequeñas y medianas empresas, se afirmó que son cada vez más empresas que manejan técnicas de inbound marketing, el 86% de las empresas latinoamericanas esta familiarizados con las técnicas inbound y el 60% los practica. Resaltando que el

inbound marketing, sí, proporciona competitividad en el contexto latinoamericano. Por lo tanto, el 17% de los marketeros priorizan lo visual, el video contenido debido a su mayor aceptación al compartir contenido de marketing (Opreana & Vinerean, 2015).

El 2016, se creó un debate sobre el marketing de contenidos, es así que se señala que la esencia del contenido es un 80% enfocado en educar e informar y tan solo el 20% genera ventas. Es en este sentido que (Patrutiu - Baltes, 2016) recomienda aplicar una estrategia inbound marketing, que en su conjunto engloba tres elementos: el marketing de contenidos, Search Engine Optimization (SEO) y la social media.

“El marketing de contenidos se enfoca en el marketing estratégico, centrado en la creación y distribución de contenido valioso, relevante y consistente para atraer y mantener un público claramente definido y, en última instancia, para dar lugar a una acción rentable del cliente para el negocio” (Content Marketing Institute, 2015) citado en (Opreana & Vinerean, 2015:31)

Search Engine Optimización, un proceso que mejora la popularidad del sitio web, a través de la atracción hacia el sitio web, por medio de palabras clave con los cuales los prospectos identifican al realizar sus búsquedas y la empresa las emplean en sus contenido, para que en el momento de la búsqueda se ocupe los primeros lugares. (Hupspot Academy, 2017)

Toledano & Begoña (2015), dan a conocer que el marketing en las redes sociales inicia cuando el contenido se difunde y es sin duda alguna el más empleado por las empresas, ya que genera tráfico de referencia, y a su vez valor para el usuario. Debido a que permite la conversación a tiempo real, y a su vez si el contenido publicado es de gran interés se puede convertir en viral, y por ende mayor beneficio de alcance del mensaje publicado.

El contexto Boliviano en particular, siguiendo la corriente latinoamericana, se analiza las redes sociales en particular. (Ríos, 2013) Elaboró un análisis descriptivo de carácter teórico de las ventajas que generan las redes sociales, para la imagen empresarial. De carácter exploratorio y descriptivo, Fuentes (2015), abordó una investigación sobre el grado de persuasión del marketing digital implementado por las empresas de la ciudad de Sucre a través del Facebook. Este estudio demostró la falta de interés en los anuncios publicitarios que están en la red, el 38,46% prefiere ignorar la información posteada por las empresas, aceptándose de esta manera al Facebook, como una red para mantener el contacto continuo con personas de su entorno y entretenerse.

Ante tal resultado, si bien las acciones de marketing digital en la red social Facebook, se ven arduamente influenciadas por campañas que tienen un gran contenido de publicidad intrusiva que va en desmedro de buscar la atención o confianza del cliente potencial. Es así que a medida de análisis, la presente investigación toma el caso de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre, debido a la carrera dominante de emprender acciones de marketing digital se refiere, sobre todo en la temática del inbound marketing. Las empresas de telefonía móvil, articulan como entes dinámicos en el desarrollo del marketing de otros sectores de la matriz productiva local, tales como la educación y el turismo. Que encapsulan sus bases al desarrollo tecnológico y la implicancia del marketing para la consecución de sus objetivos.

Para las empresas de telefonía móvil, comprender los elementos del inbound marketing se hace cada vez más necesario, para optimizar la percepción de valor del cliente. Es sin duda un plus adicional en el marketing que aplican, debido a la aguda competencia en la que se encuentran inmersos, que sin más accionar está invadido de promociones, mismo que reporta mayores ingresos en un corto plazo, pero que sin lugar a dudas incita a los clientes a ser consumidores veletas, y es común observar a clientes que continuamente van cambiando de línea y aprovechando las promociones cuando se presentan. Con ello también cabe señalar que el apego a una línea en particular ya no será un problema para el cliente, ya que podrá migrar con su línea a diferentes empresas y poder calificar la experiencia que le reporten las tres empresas de telefonía móvil (Entel, Telecel y Nuevatel) para así dar lugar a una elección de beneficios percibidos. Por lo tanto mientras más fortalecida este su comunidad social, mientras mayor valor signifique para el cliente el accionar de la empresa, es decir mejor adaptación a la estrategia inbound marketing se logre, la empresa se fortalecerá competitivamente.

Las empresas de telefonía móvil, empezaron a asumir el enfoque inbound marketing según afirmación por la gerencia de marketing, misma que en primera instancia fue asumida como un medio más para publicar sus campañas publicitarias, a la fecha tiende se asume un marketing que se adapte mejor al cliente, tal como lo refleja la gerente de comunicación y responsabilidad corporativa de Tigo Nadia Eid:

“la publicidad tiende a volverse más creativa, buscan siempre aprovechar nuevos espacios y hacer más llamativa y divertida la comunicación. Además, gracias al crecimiento constante que están teniendo las redes sociales, se ha generado mayor capacidad

de interacción y personalización en el vínculo con el cliente” (El Deber, 2013)

Las acciones prontamente visibles, se enfocan en los contenidos publicados y con ello las plataformas de atención al cliente con elevado índice de respuesta. Sin embargo 3 de cada 10 comentarios negativos en la red social Facebook, reflejan inconformidad del servicio, y los comentarios restantes implican dudas sobre el funcionamiento del servicio. Por ende, se pone en duda la práctica del inbound marketing, si realmente se optimiza la basta información presente en el medio online del cliente potencial y la estrategia va acorde a agregar valor.

De esta manera, siendo el campo del inbound marketing una temática reciente, su aplicación y efectividad darán pautas para optimizar la comunicación de valor. Y por ende es necesario responder la cuestión sobre ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de inbound marketing que deberían optimizar las empresas de telefonía móvil, basados en las percepciones de comunicación de valor de los clientes?

Por tanto, el objetivo del presente trabajo es, determinar los elementos de la estrategia de inbound marketing necesarios para optimizar las percepciones de comunicación de valor para los consumidores de las empresas de telefonía móvil. Planteándose la siguiente hipótesis: *“El grado de atractividad de los mensajes con estrategia inbound marketing está relacionado positivamente con el grado de percepción de una comunicación de valor”.*

Metodología

Al tratarse de la investigación de una temática que cobra vida recientemente en el ámbito científico, se dio lugar a una investigación de tipo exploratorio que facilitó la comprensión de la temática “Inbound Marketing” y el problema de investigación, aplicando el método inductivo-deductivo; subsiguientemente se emprendió una investigación concluyente con diseño descriptivo de corte transversal aplicando el método analítico-sintético, cuantitativo, estadístico.

Las técnicas de investigación de la presente investigación, se basan en la técnica documental, cuyo aporte permitió acceder a las fuentes de información: tanto primaria como secundaria.

El instrumento de investigación aplicado fue la encuesta, dirigido tanto al segmento de gerentes de marketing de las empresas telefónicas de la ciudad de Sucre, como a los usuarios de telefonía móvil dentro del rango de edad de 18 a 34 años. Mediante el empleo de un marco muestral del mapa de la ciudad con

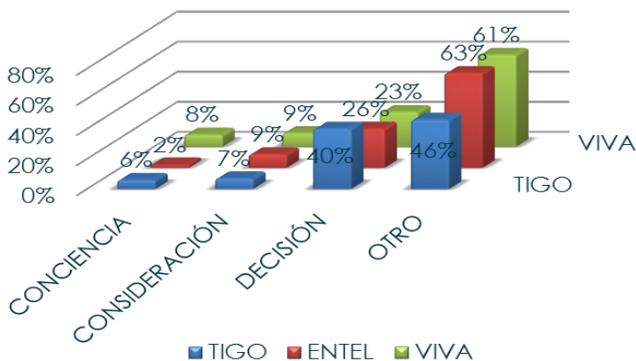
sus respectivos 5 distritos del área urbana. A través de un muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas, sin reemplazo.

Resultados

Las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre, están altamente influenciadas por los factores: político y tecnológico. Factores a los cuales, para hacer frente las empresas requieren de fuertes inversiones que les permitan mejorar su competitividad.

En respuesta a los cambios de estilo de vida dominados por el uso de la internet. Las acciones de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre, respecto a los elementos del inbound marketing son las siguientes:

Gráfico N°1.1 Clasificación de contenido acorde al buyer journey



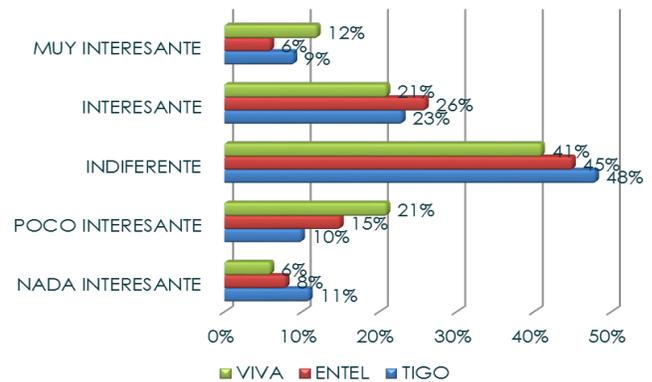
Fuente: Elaboración propia.

El objetivo que persigue la empresa Entel es dar a conocer su oferta comercial. A diferencia de las empresas Telecel y Nuevatel que siguen un rumbo a la fidelización de sus cliente. Es así que la estructura de sus páginas web, se conforman de un 80% contenido visual y el 20% presenta información de tipo textual. En la cual se observan elementos esenciales que motivan a la interacción entre empresa y cliente.

Si bien los cimientos del inbound marketing, señalan que primeramente se debe conocer mediante una inteligencia de mercados el perfil promedio del cliente. El mismo es un requisito indispensable para decidir el tipo de contenido a publicar, ya que se debe estar en la etapa correcta de lo que se denominó el buyer journey o recorrido cliente, es decir la empresa pública su contenido para cubrir las necesidades del cliente mismo al cual estableció una etapa. Las etapas a elección son: Conciencia (El cliente busca que le solucionen un problema), consideración (El cliente conoce su problema pero emprende una búsqueda de un método o solución) y finalmente la decisión (El cliente conoce el método pero lo que desea buscar es un producto o servicio que cubra su necesidad).

Es así que se clasifico de acuerdo a las previas etapas mencionadas, el contenido publicado por las empresas de telefonía móvil, asume una mayor cantidad de contenidos en un etapa de decisión, en el caso de Tigo o Telecel el 63% representa a contenido que no engloba a ninguna etapa y la misma se refiere más a temáticas formativas en torno a días festivos que refleja una actitud pasiva que proactiva. (Véase cuadro 1.1) Ya que existen comentarios dentro de su comunidad social, que demandan subsanar dudas sobre problemas con el servicio el uso, entre otros.

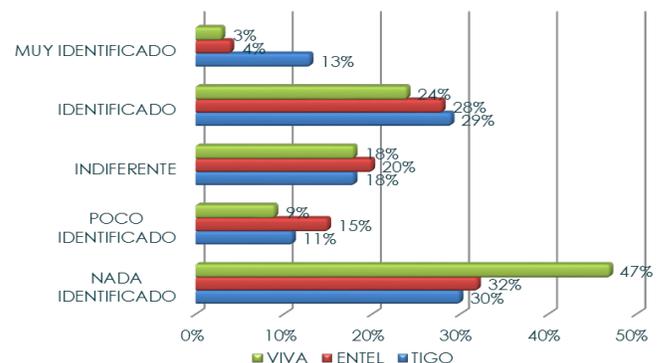
Gráfico N°1.2 grado de interés generado por los contenidos publicados



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia a lo anteriormente expuesto. Se identifica que la perspectiva de los clientes refleja una actitud indiferente a los contenidos publicados. Considerados los contenidos de la telefónica de Viva como muy interesantes respecto a la competencia, rescatándose de la misma forma que Entel capta interés solo por sus publicaciones de doble carga que resulta ser más continuo en los últimos periodos.

Cuadro n°1.3 grado de identificación generado por los contenidos publicados



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al grado de identificación, los contenidos escasamente aciertan a que el cliente se identifique con el contenido. Siendo Tigo como la empresa, que más elementos asocia a la identificación, tales como el lenguaje, las palabras clave que llaman a la interacción.

Tabla N°1.4 conversión compartir según empresa de telefonía móvil

EMPRESA	SI	NO
Entel	46%	54%
Telecel	49%	51%
Nuevatel	51%	49%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados aplicados en la encuesta, la empresa de telefonía móvil, con mayor conversión de compartir en las redes sociales es en un 51% Nuevatel. Seguida de Tigo con 49% y finalmente 46% para Entel

Tabla N°1.5 conversión recomendar según empresa de telefonía móvil

EMPRESA	SI	NO
Entel	44%	56%
Telecel	49%	51%
Nuevatel	41%	59%

Fuente: Elaboración propia.

La empresa de Telecel, tiene el mayor índice de conversión en recomendar, un 49% recomienda los contenidos de la empresa, como a la empresa misma. Acorde a la opinión de los encuestados se recomienda más por informar las promociones que en el caso de Telecel son únicas y accesibles al bolsillo en un lapso corto de tiempo.

El SEO tiene como objetivo principal escalar en las primeras posiciones del buscador, por medio de un carácter orgánico (sin paga) pero se requiere mucha paciencia y además otorga credibilidad al sitio web por medio de los enlaces hacia la página. En base a la información que proporcionan los software de analítica web. Se obtiene la siguiente información:

En lo que respecta a la búsqueda orgánica, existen 4 tipos de búsquedas, la primera de índole orgánica, en la cual se realiza una búsqueda personalizada, por parte del consumidor y pone en juego las palabras clave que la empresa considero para que sea fácil de encontrar. Una búsqueda de pago, en el cual la empresa paga por salir en los primeros resultados de la búsqueda. Los backlinks hace énfasis a los enlaces externos que dirigen a la página web, es decir cuando el consumidor se encuentra en una página afín y por medio del texto

o contenido llega a la página web de la empresa como destino y por último la publicidad display, termino molesto que interrumpe al usuario cuando navega en la web, y lo incita a realizar una llamada de acción.

La telefónica Entel, solo tiene búsqueda orgánica, con un coste de \$4 al emplear 125 palabras clave. Entre las mejores palabras clave empleadas son aquellas asociadas con su marca como entel.bo y entel.sa en promedio emplea 20 palabras orgánicas. La telefónica Telecel, tiene 45 acciones en promedio de búsqueda orgánica y un rango de 22 acciones de publicidad display (publicidad pagada). Emplea un total de 206 palabras clave a un costo de \$4. En promedio emplea 31 palabras clave, las más empleadas son telecel, tigo.com.bo, su principal competencia orgánica es boliviassms.org

Tabla N°3. 4 esquema de busqueda empleada por las empresas de telefonía móvil

BUSQUEDA	ENTEL	TELECEL	NUEVATEL
Búsqueda orgánica	53	45	71
Palabras clave	125	206	22
Coste de tráfico	\$4	\$4	\$2
Búsqueda de pago	0	0	0
Back links	968	662	410
Dominios de referencia	119	106	87
IPs de referencia	136	119	94
Publicidad display	0	22	0

Fuente: Elaboración propia.

La telefónica Nuevatel, al igual que Entel solo tiene búsqueda orgánica. La cual tiene 22 palabras clave y en promedio se emplean 9. La más usada es viva.sms. El coste es de 2\$.

En lo que respecta el SEO on paga, no solo se busca captar y atraer tráfico cualificado. Sino busca destacar y retener al usuario el mayor tiempo posible. Es así que mediante el análisis que facilita el software de la empresa SIMILAR WEB se procede a la identificación de tráfico de las empresas de telefonía móvil.

Tabla N°1.7 trafico de las telefónicas

TRÁFICO	ENTEL	TELECEL	NUEVATEL
Directa	39.94%	40.07%	40.17%
Referencia	11.80%	6.43%	31.36%
Búsqueda	45.27%	47.69%	26.56%
Social	2.26%	4.30%	1.91%
Mail	0.73%	0.05%	0.00%
Display	0.00%	1.46%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

Nuevatel es la que mayor tráfico directo genera, debido a que en sus contenidos promueve el uso de sus plataformas como un servicio de atención al cliente. Según el SEO es la empresa mejor posicionada, seguida de Entel, y desfavoreciendo la publicidad display para Telecel. Resaltando que Telecel genera mayor tráfico en lo social y la búsqueda. Esto es reflejo de la optimización de las palabras clave que emplea.

El engagement, que facilita el análisis de la competencia no para copiar todo aquello bueno que hacen, sino para estar informado de cada paso que dan y con ello tratar de ir un paso por delante. (Esta es una de las grandes bondades que ofrece hacer marketing online) Esto es lo que se conoce en el marketing como inteligencia competitiva online.

Tabla N°1.6 engagement respecto a la competencia

ENGAGEMENT	ENTEL	TELECEL	NUEVATEL
Total visitas	355.378	2.130M	352.446
Tiempo de visita	00:03:15	00:01:56	00:03:16
Páginas vista	2.71	1.63	1.99
Índice de rebote	57.87%	80.30%	64.37%

Fuente: Elaboración propia base a datos proporcionados por SEMRUSH

Respecto al engagement, la empresa Telecel tiene un promedio de 2.130 M de usuarios que visitan su página web. Considerándose la más popular o mejor optimizada respecto a su competencia. De acuerdo al tiempo de visita es Nuevatel quien retiene mayor tiempo un promedio de 00:03:16, el mismo se puede deber a múltiples factores que a simple vista no se puede concretar, Tales como el tiempo de servicio, si el contenido entretiene, si es por demora de la velocidad de internet, etc. De acuerdo a las páginas que se visita, es en el caso de Entel se visita más de página, es decir se acerca a tres páginas que se activan como links internos en su propio sitio web. El índice de rebote, un indicador que señala el nivel porcentual en el que se visita la página sin haber interactuado lo suficiente con ella, pero la misma puede deberse a que no se entiende la funcionalidad de la página web o se obtuvo la información suficiente como para registrar un mayor tiempo en la visita. En este caso la de menor índice de rebote representa en un 57.87% para la empresa de Entel, es decir los clientes se quedan un mayor tiempo en su página web.

Por lo anteriormente expuesto, respecto a los elementos ya analizados, se concluye que el valor de la comunicación de marketing, resulta ser muy importante para el cliente, que el mismo pone como último manifiesto. Que el mensaje del contenido

publicado no debe ser engañoso sino cumplir con lo prometido o sobre pase sus expectativas al cual le asignan un valor promedio de 2,57 próximo a un rango de muy valorado en la escala Likert.

Tabla N°1.7 valor asignado a los mensajes

Valor	Promedio
Valor conocimiento	2,78
Valor expectativas	2,57
Valor entretenimiento	3
Valor de lo atractivo	3,12
Valor de acoplación	3,36

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, mediante un análisis correlacional la estrategia inbound marketing aplicada reporta una correlación negativa en lo que a valor emocional se refiere (-0,74). Es decir, las acciones analizadas nos da a entender que existe falencias desde la identificación del perfil del cliente en línea, por lo tanto la estrategia no reporta ningún valor emocional o afectivo, lo que refleja perfectamente los comentarios negativos en su comunidad social. Así mismo una inexistencia de correlación respecto a generar valor racional (0,00), influenciado por las acciones que lo califican como publicidad engañosa.

“Las nuevas tecnologías, el desarrollo de la Internet y las redes sociales han permitido que los clientes se expresen libremente sobre las empresas y sus experiencias de consumo. No habría ninguna utilidad si una organización tiene la publicidad más creativa e innovadora, si los valores de esta no son creíbles y no logran formar parte de la concepción que tiene el cliente” (Hansel, 2015:59). Esta verdad, refleja la situación actual de las empresas de telefonía móvil, por consiguiente, se debe fortalecer el valor que se le ofrece al cliente por medio de sus contenidos, pero sobre todo agregar valor en su comunidad social. Que implica formar prescriptores, que proporcionen información confiable y sus consejos que se basan en sus experiencias y reflejan mayor credibilidad para el cliente potencial.

Es en este sentido, que se vio conveniente proporcionar un perfil de carácter demográfico, de las personas que actualmente se encuentran atraídos y no atraídos por el mensaje que engloba la estrategia inbound marketing de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre. Siendo las características particulares de consumidores atraídos; Mujeres, casadas con hijos, mismas con una edad promedio de 21 a 23 años de edad, que tienen una formación de secundaria completa

a una universidad incompleta, que en un 100% solo emplean la red social Facebook. Por otro lado, los consumidores nada atraídos, se identifican como hombres y mujeres casados, siendo los hombres casados con hijos y las mujeres casadas sin hijos, hombres dentro de una edad de 21 a 26 años y mujeres de 18 a 20 años, con un grado de instrucción desde la universidad hasta el postgrado, que emplean además de Facebook la red social twitter.

Tabla N°1.8 comparacion demográfica de las características de los consumidores atraídos y no atraídos de los mensajes publicados

INDICADOR	MUY ATRAIDOS		NADA ATRAIDOS		
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	
ESTADO CIVIL	Solter@	25%	0%	33%	0%
	Casad@	50%	80%	67%	89%
	Union libre	25%	20%	0%	11%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%
TENENCIA DE HIJOS	SI	75%	100%	78%	11%
	NO	25%	0%	22%	89%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%
EDAD	18 - 20	25%	20%	11%	44%
	21 - 23	0%	80%	33%	22%
	24 - 26	25%	0%	33%	22%
	27 - 29	0%	0%	0%	11%
	30 - 32	50%	0%	22%	0%
	33 - 35	0%	0%	0%	0%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Secundaria completa	0%	40%	11%	11%
	Universidad incompleta	50%	40%	44%	22%
	Universidad completa	50%	20%	22%	33%
	Postgrado	0%	0%	22%	33%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%
REDES SOCIALES QUE UTILIZA	Facebook	100%	100%	78%	78%
	Twitter	0%	0%	22%	0%
	Ninguna	0%	0%	0%	22%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Si bien las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre son pioneras en cuanto al desarrollo del marketing digital se refiere. El entablar una estrategia de inbound marketing resulta ser un tanto novedoso y con miras a su optimización. Pues existen falencias en la optimización de los contenidos como tal desde la identificación del perfil del cliente, seguido de la etapa de recorrido cliente, contenidos que provocan que los contenidos visualizados, la estrategia de SEO y finalmente la social media no aporten el valor suficiente al usuario. Por ende se concluye que la estrategia inbound marketing desarrollada no aporta valor. Debiendo hacerse hincapié a analizar dichos contenidos.

La problemática de tratar con el inbound marketing en el contexto latinoamericano, radica en el vacío de conocimiento que presentan las empresas, al gestionar sus estrategias. Si bien en el contexto peruano la metodología inbound

marketing es viable para lograr el posicionamiento, mediante un análisis correlacional se demostró que existe una correlación baja entre relevancia de contenido y atenuación de la sensibilidad al precio (valor racional) siendo preponderante el enfoque que hoy en día tiene el usuario hacia el producto o servicio que se le ofrece, con mayor apego al valor emocional que el mismo implica (Hansel, 2015)

El análisis correlacional de la presente investigación, refleja una correlación negativa hacia el valor emocional y una inexistente al valor racional. Siendo la causa principal la adecuación de valor que exigen los usuarios versus el que la empresa ofrece. Recordando que: "La investigación de mercados es crucial para la selección del mercado de destino y para el desarrollo de la propuesta de valor" (Slater & Olson 2001 citados en Sejati, Hernández & Lamberti, 2016) Por lo tanto mediante el empleo del inbound marketing se puede reunir y analizar la información, necesaria para otorgar el valor que el cliente necesita, mediante los elementos que permite la medición del inbound marketing; misma que va desde la actividad del sitio web, la fuente de tráfico, la naturaleza de la actividad del sitio web con sus respectivas métricas, las respuestas y finalmente las métricas integradas al marketing. Que si bien son de índole particular, y el principal limitante de la investigación al no poder contar con la totalidad de elementos a analizar debido a la propiedad de conocimiento privado de cada empresa analizada. Se sugiere en primera instancia reforzar en calidad de investigación el marketing de contenidos aplicado y los subelementos que permiten optimizar su desarrollo como alternativa para subsanar el vacío de conocimiento existente.

Conclusiones

En el contexto local, son las empresas de telefonía móvil, quienes van desarrollando un marketing digital más completo a nivel local, debido a la gran afluencia de usuarios a la comunicación online. Misma que para lograr una estrategia sólida exige un conocimiento más profundo del perfil del cliente y del recorrido cliente, como cimientos fundamentales. Por ende en torno a los elementos del inbound marketing, se concluye:

- Marketing de contenidos: Se desarrolla contenidos visuales, muy por encima de los de tipo textual. Enfocados en cubrir la etapa de decisión es decir ofrecer los productos o servicios, más que satisfacer un problema de falta de información o incoherencia de los valores ofrecidos que perciben los clientes al decidir que los contenidos les generan una reacción indiferente hacia el interés, identificación y atracción de los mismos.

- Search Engine Optimization: Caracterizado por el empleo de back links y búsqueda orgánica. Considerando solo Tigo al empleo de búsqueda display. Como así mismo existe carencia de empleo de palabras clave que no facilitan optimizar las páginas web. Pues es pertinente emplear palabras clave que conduzcan al usuario a la web o contenidos de las empresas telefónicas. Por otro lado, en cuanto a indicadores de valor se logra una retención de 00.03:16 como un tiempo mayor, desarrollado por la telefónica Viva. Pero así mismo existe elevados índices de rebote, que según a la estrategia de la empresa debiera ser un elemento a considerar para brindar mayor valor.

- Social Media: Primando los bajos índices de conversión, sobre todo el de compartir tanto en la red social de Facebook como twitter. Pues es Tigo con un 49% superior a la competencia que emprende una mayor recomendación por parte de sus usuarios.

Puede un contenido ser atractivo, pero al no entregar lo que promete, genera insatisfacción tal que en presente investigación denoto la refutación de la hipótesis, ya que no existe correlación entre la estrategia inbound aplicada y el valor de comunicación que significa para el cliente su reñencia, misma lleva un comportamiento negativo, fruto de la falta de coherencia y coexistencia con las expectativas del usuario y las promesas impartidas.

Como conclusión general, existe falencias en la estrategia inbound marketing desarrollada por las empresas de telefonía móvil, que en gran parte se deberá fortalecer con el desarrollo eficiente de cumplir la promesa de valor de sus mensajes. Como así mismo considerar a aquel público objetivo que convierte más y fortalece a su comunidad social, que este caso es más de género femenino. Hoy en día, el rol de mantener una comunicación de marketing activa en los medios digitales, cobra mayor importancia, para lograr estabilizar una comunidad social sólida, en el cual no solo se marca un interés por la acción de atraer a clientes potenciales, sino mantenerlos deleitados para convertirlos en promotores de venta.

Referencias

- Albano- Davis, M. (2014). "Talk to me": A roadmap to 'inbound marketing'. *New Hampshire Business Review*, 24.
- Anderson, M.S. (2015). *Inbound marketing for DUMMIES*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ATT. (2014). *Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes Memoria anual*. La Paz: att.go.bo.

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.
- Borja, M. (2014). Inbound Marketing: La combinación de acciones de marketing digital. (U. P. Madrid, Recopilador) Madrid.
- Casas, L., Weisfeld- Spolter, S., Yurova, Y., Girona, J., & O´Leary, K. (s.f.). Inbound Marketing: The Impact of a Firm’s Visibility Management, Active Listening, and Community Building on Consumer Purchase Intention and Word-of-Mouth Intention. Copyright of Society for Marketing Advances, 368-369.
- Fuentes, A. M. (2015). Grado de Persuasión del marketing digital implementado por las empresas locales a través de Facebook. *Investigación & Negocios*, 5-9.
- Godin, S. (2001). El marketing del permiso, como convertir a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes. Barcelona: LIFUSA.
- Hansel, P. (2015). Efectividad del inbound marketing para el posicionamiento de la marca en el contexto peruano. Arequipa, Perú: Repositorio de Tesis UCSM.
- Hernandez, F. (2012). El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas camino para el éxito de un negocio. *Revista de investigación editada por Área de innovación y desarrollo*, 1-16.
- Hupspot Academy (2017). El Inbound marketing. Curso online: www.hupspotacademy.com
- Kelly, N. (2015). How marketing is evolving in Latin America. *Harvard Business Review*, 2-4.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson Education, Inc.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing gestión estratégica y operativa del mercado. México D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lee, B. (09 de August de 2012). Marketing is dead. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de sitio web de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/08/marketing-is-dead>
- Majid, K., & Crecelius, A. (2016). How Outbound Marketing Increases Asymmetry and Inbound Marketing Reduces It: A Study of Customers in the Home Improvement Sector. *AMA Winter Educators’ Proceedings*, E-18 -E-19.
- Mita, E. (2012). Investigación de Mercados. Sucre: Tupac Katari.
- Novotny, O., & Stríteský, V. (2014). Inbound marketing jako nový směr. *Trendy v podnikání*, 13-22.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 29-34.
- Patruti- Baltas, L. (2016). Inbound marketing the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 61-68.
- Rancati, E., Codignola, F., & Capatina, A. (2015). Inbound and Outbound marketing techniques: A comparison between italian and Romanian pure players and click and mortar companies. International conference “Risk in contemporary economy”, 232-258. Galati, Romania: “Dunarea de Jos” University of Galati- Faculty of Economics and Business Administration.
- Rios, L. (2013). El marketing en las redes sociales. *Ventana Científica*, 64-65.
- Sejati, A. A., Hernández, G. A., & Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 170-180.
- Swieczad, W. (2014). Inbound marketing as an integral part of the marketing. *MINIB*, 1-22.
- Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 51-56.
- Toledano, F., & Begoña, M. (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificado online. *Biblioteca Digital Repositorio Académico*, 978-996.

Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa

Univ. Danahe Miranda Hayes, danahemiranda@gmail.com

Recibido abril 5, 2016; Aceptado mayo 1, 2016

Resumen

El objetivo de este artículo es explicar la gran importancia de la gestión de talento humano para retener el capital humano de la organización, como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de resultados organizativos. En este sentido, se estudian varias teorías motivacionales influyentes sobre los comportamientos y actitudes del personal, condicionando los resultados como la productividad, satisfacción y otros, con ellos, los resultados de la organización. En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los trabajadores con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. Debido a su amplitud se ha decidido centrar el artículo, fundamentalmente, en el ámbito de la retención y motivación del talento humano y su relación con la satisfacción o bienestar laboral con ejemplos específicos.

Palabras Clave

Gestión de talento humano, satisfacción laboral, productividad, desarrollo, retención, desempeño.

Abstract

The objective of this article is to explain the great importance of human talent management to retain human capital of the organization as a path to influence positively in its capacity, and by this, contribute to the improvement of better organization results. In this sense, it is studied a variety of influential motivational theories about the behaviors and attitudes of personnel by conditioning results as productivity, satisfaction and others, and by this, the results of the entity. In this causal bond between management of human talent and the results of the organization, human management practices a leading role because they allow the acquisition, retention and/or development of workers with the greater potential to contribute to the performance of the organizational structure. Due to its wide reach, it has been decided to focus primarily on the retention and motivation of human talent and its relation to job satisfaction or its well-being with specific examples.

Key terms:

Talent management, job satisfaction, productivity, development, retention, performance.

Introducción

Anteriormente se daba importancia a diferentes factores dentro de una empresa, que se creían que eran los fundamentales para su éxito como la maquinaria, los recursos financieros, el terreno, materias primas y más; sin embargo, tras décadas de experimentos y estudios, se otorgó mayor importancia al ser humano, y hoy en día establecemos sin lugar a dudas, que las personas son lo más importante y constituyen el elemento primordial para el éxito empresarial.

Se puede tener todo el capital económico y financiero deseado, la mejor infraestructura, planificación, iniciativa y motivación para el desarrollo del mejor negocio, pero nunca será exitoso si no se cuenta con el capital humano idóneo para dicho cometido. Asimismo, como en cada institución y empresa se realizan planificaciones para la optimización del rendimiento de los capitales financieros y de las inversiones, también se deben realizar esfuerzos de mayor magnitud para mejorar las destrezas y por tanto maximizar el desempeño de los recursos humanos para convertirlo en "capital humano", ya que sabemos que no se debe hablar de las personas como recurso humano porque estos no son seres inertes, sin sentimiento, como son los demás recursos materiales, técnicos y financieros que si bien tienen un grado de importancia, el manejo de éstos es sistemático y rutinario; en cambio, hablar del talento humano se convierte en un concepto más complejo, ya que el capital humano se forma por las personas, no por la mano de obra, por la experiencia que tienen dentro y fuera de la empresa, por la capacidad de resolver problemas casi instantáneamente gracias a su conocimiento y destreza, estamos hablando de seres pensantes con anhelos, intereses, ganas de superarse, con necesidades, problemas y emociones que si nosotros como gerentes sabemos canalizar, podremos llegar a donde nos proponemos.

Es por el gran valor que aportan las personas y como estas repercuten en el desempeño empresarial que a lo largo de este artículo se hablará de como potenciar las aptitudes, cualidades y liderazgo, desarrollar dotes, sueños y ambiciones, desatar la creatividad, desempeño, proactividad, dinamismo productividad de lo más valioso que se tiene: las personas

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, pues está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: Lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para poder comprender la manera en que los gerentes generales y encargados del área de gestión de talentos deben proceder con la motivación y desarrollo de sus funcionarios, debemos comenzar entendiendo completamente estos conceptos básicos y la importancia del talento humano dentro de una organización, conforme se desarrollará más adelante.

A efectos de la elaboración del presente artículo, se ha tomado en cuenta el criterio de la pertinencia, que implica que las fuentes consultadas fueron seleccionadas de acuerdo con el objeto de investigación, con el fin de aportar enfoques, teorías, conceptos y experiencias significativas para fundamentar la propia investigación.

Asimismo, se ha considerado la actualidad de los textos consultados, de modo que la información obtenida, además de veraz, se encuentre adecuada a la realidad del tema seleccionado para el estudio,

Desarrollo**Gestión del Talento Humano (GTH)**

La GTH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (I. Chiavenato, 2009)

La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, ya no se habla de empleados de una empresa, sino del capital que aportará al éxito de la misma. Por ello, el factor clave de la organización son sus funcionarios, lo cual motiva puntualizar la importancia del talento humano en nuestra organización

Importancia de la Gestión del Talento Humano

Partimos de la premisa que sin capital humano no hay empresa. Así de simple. Sin seres que hagan posible la producción, que brinden servicios y realicen las actividades para lograr la misión de la organización, no existiría nada. Si bien muchos estudiosos aún afirman que la maquinaria esta reemplazando a la mano de obra y que es mejor depositar la confianza en una máquina que está producida por el ser humano, eso es completamente falso, la tecnología jamás podrá **reemplazar** a la persona, puede facilitar muchos procesos es verdad, pero nunca será más importante, es por eso que la Gestión del Talento Humano constituye un área interdisciplinaria formada

por numerosas dinámicas que alimentan y enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y otros asuntos diversos.

Esta área se convirtió en muchas empresas en un proceso de apoyo gerencial clave para el desarrollo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la clima organizacional, en la promoción de una buena cultura laboral, es el ente desarrollador de las aptitudes de los funcionarios, generador de calidad de vida dentro del trabajo, utilizando el factor humano como ventaja competitiva de la empresa y armonizando los objetivos empresariales con objetivos individuales de esta forma poder potenciar de gran manera a nuestros socios internos que ellos lleven a la empresa su cúspide.

Se debe entender el objetivo de la gestión del talento humano y para poder trabajar a partir de este concepto:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (Chiavenato, 2009)

De este objetivo general se desprenden varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

También se puede nombrar los objetivos generales que servirán para alcanzar la eficiencia en la organización

(Mora, 2013):

➤ **Atraer:** Es la manera de buscar y atraer a las personas más capaces a la empresa. Son las estrategias y tácticas para que las personas tengan mucho interés en trabajar en nuestra organización.

➤ **Desarrollar:** La forma en que se potencializa las capacidades, destrezas, dentro de esta fase se tiene:

- El entrenamiento, que es posibilitar espacios para que el personal adquiera habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad (Hacer)

- La capacitación, es el aprender cómo hacer el trabajo (know how) (Hacer + Saber)

- Desarrollo del personal, referido a identificar motivaciones y deseos que impulsan a desempeñar un trabajo con entusiasmo (Hacer + Saber + Querer)

- Desarrollo organizacional: Enseñar a pensar acorde a la organización como los valores, metas, comportamiento y proyecciones (Hacer + Saber + Querer + Proyectar)

➤ **Retener:** Son las políticas, estrategias y tácticas que se utiliza para que las personas que trabajan con la empresa puedan quedarse por muchos años y en esta parte entra algo muy importante que es la motivación explicada a continuación.

Motivación:

“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (Sexton, 1977:162).

“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991: 266).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17).

La motivación es el ente de retención y satisfacción del personal de una organización, porque se trata de personas con necesidades y sueños, la empresa debe motivarlas para que realicen una acción la cual estará

recompensada con algún factor de interés de la persona o grupo de personas, en esta parte es importante recalcar que se debe conocer a cada grupo de trabajadores para poder velar por sus necesidades individuales y que la forma de motivación dada este bien encaminada para lograr resultados óptimos, de esta forma se estudian seguidamente, varias teorías de las necesidades para poder entender y trazar estrategias por cada una.

Teoría de las necesidades de Maslow

Cada ser humano es un mundo diferente pero todos tienen de necesidades que deben ser entendidas para poder satisfacerlas y de esa forma incrementar la productividad. Al respecto, se estudia la pirámide de Maslow

Gráfico N° 1 Pirámide de Maslow: Jerarquía de las necesidades



Fuente: A.H Maslow, Motivation and Personality (1997)

- **Fisiológicas:** Incluye las necesidades básicas del ser humano, las indispensables para el vivir como el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales. Las empresas exitosas cuentan dentro de sus instalaciones con lugares para comer o mínimamente deberían brindar de forma gratuita un snack a media mañana y media tarde, como tener calefacción o aire acondicionado para el mejor desenvolvimiento del trabajador.
- **De seguridad:** Abarca la seguridad y protección de daños físicos y emocionales, se puede citar la estabilidad laboral, seguridad del pago del salario, material de protección en caso de empresa industrial, como también son los seguros de salud para el individuo que trabaja en la organización como para toda su familia.
- **Sociales:** Incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad, el ser humano es una persona totalmente sociable necesita sentirse parte de un grupo y poder crear lazos de amistad, para que estas necesidades sean satisfechas dentro de las organizaciones se tiene que hacer varias actividades como:
 - *Team Bulding:* En español la construcción de equipo que si bien se utiliza más que todo para la introducción de equipos nuevos que sepa sus roles, la identidad de área y el trabajo en sinergia este ayuda a la fase preliminar de la socialización entre colegas.
 - *Team Bonding:* Son las actividades y el proceso destinado a crear lazos y cercanía entre funcionarios, consta de diferentes actividades que se pueden realizar en un *Team day* (día de equipo) que puede estar acompañado de comida, juegos recreacionales, talleres y más, todo esto para poder crear un buen ambiente laboral entre cada uno de las personas que trabajan en la organización.
- **De Ego:** Referido a factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención. En distintas empresas lanzan competencias al mejor desempeño estos Challenges sirven para mejorar la productividad y satisfacer este nivel de necesidades,

cada trabajador se esfuerza para llegar al primer lugar y se crea lo que llamamos la competencia que afirmamos que es sana y productiva para la empresa sin embargo se debe tener un control específico para que esta no cree un ambiente tosco en el trabajo.

- **De autorrealización:** El impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción para este nivel se menciona el plan de carrera, que es una planificación individual profesional de los pasos que quiere seguir el trabajador, esta herramienta es monitoreada y seguida por el departamento del talento humano que le ayuda como base de datos para cuando existe un puesto vacante en la organización para el reclutamiento interno de esta manera potenciar, entrenar y ayudar al trabajador en el ámbito que se quiera desempeñar siguiendo su plan de carrera.

Teoría de dos factores de Motivación de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo americano, analiza la motivación en el trabajo desde una perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales como en el caso anterior. Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

Tabla N°2 Teoría de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA).
<ul style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Artículo «One More Time, How Do You Motivate Employees?» Herzberg (1968)

Se tiene diferentes factores que influyen en la satisfacción de las personas, a continuación listaremos algunas más:

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico

- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción (Herzberg, 1968)

Esta teoría nos ayuda a hacer hincapié en los factores motivacionales para realizar tácticas y estrategias para mejorar la satisfacción de los funcionarios y tener cuidado con los factores higiénicos para que no se cree insatisfacción laboral.

Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner

Se estudia esta teoría para comprender que cada acción tiene una reacción y los seres humanos aprenden y repiten su comportamiento si la consecuencia es positiva y no así si es negativa, como en la teoría que desarrolló B.F. Skinner que fue uno de los psicólogos más influyentes en el campo del comportamiento humano, afirmó que la mayor parte del aprendizaje tiene lugar en un esfuerzo para controlar el medio ambiente (es decir obtener resultados favorables), este condicionamiento instrumental, se basa fundamentalmente en un comportamiento al cual se le asocia una recompensa o un castigo (MITA, 2015).

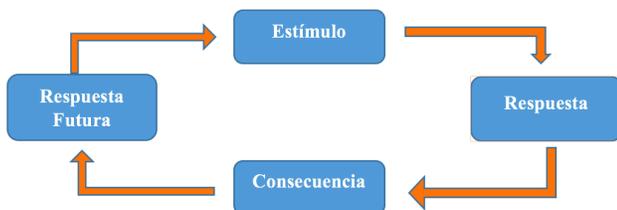
Esta teoría plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir se trata de un enfoque conductista. Ven este comportamiento como algo causado por el entorno, esta afirma que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla las reacciones son los reforzamientos-cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. (ROBBINS, JUDGE, 2009)

Según Solomon, (1997) este condicionamiento instrumental ocurre en una de las tres maneras:

- **Refuerzo positivo:** Sucesos que refuerzan la probabilidad que una respuesta favorable se presente. Por ejemplo: ser el empleado del mes por buen desempeño o premiar por la asistencia implacable.

- **Refuerzo negativo:** Resultado desagradable que sirve para desalentar una respuesta específica. Por ejemplo: advertencias o llamadas de atención.
- **Castigo:** Diseñado para desalentar el comportamiento ocurre cuando la conducta es seguida por eventos desagradables que enseñan a no repetir dicho comportamiento. Por ejemplo: descuentos del salario por incumplimiento o falta de asistencia a la empresa.

Gráfico N°2 Teoría de reforzamiento de Skinner



Fuente: Elaboración propia

Esta teoría ayuda a entender la gran importancia de cada acción que se hace hacia los funcionarios y como los gerentes deben actuar en diferentes circunstancias para poder tener una respuesta positiva que este a favor de la organización.

El ciclo motivacional

Ya se mencionó las teorías más importantes de la motivación y ahora se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- 1.- Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- 2.- Estímulo.** Cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- 3.- Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- 4.- Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- 5.- Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- 6.- Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Gráfico N° 3 Ciclo Motivacional



Fuente: Elaboración propia

Luego de estudiar las diferentes teorías de la motivación, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés
- Disminución de la productividad

Y se puede nombrar un sinnúmero de reacciones negativas, por lo que resulta imprescindible reiterar que el ser humano es el factor clave para una organización, por cuanto en las empresas se tienen dos clases de clientes: Los clientes externos y los clientes internos, los externos son lo que compran nuestros productos o servicios y los internos son los más importantes, son nuestros funcionarios ya que de ellos depende el desempeño de la organización y la atracción de los clientes externos es por eso que se los debe tratar con respeto y extrema consideración, y eso es lo que hacen grandes empresas que son las más exitosas del mundo, como Coca Cola, Youtube, Microsoft, Facebook y Google. Esta última se tomará como ejemplo, porque es la empresa que estudió todas estas teorías motivacionales y brinda las mejores motivaciones, comodidades, beneficios y excelente trato sus trabajadores. Se citarán a continuación, acciones que derivaron de un amplio estudio del comportamiento organizacional y de formas de motivación para que el rendimiento individual y grupal sea mucho mayor:

Beneficios económicos

- Google da prioridad a los funcionarios de adquirir acciones de la empresa, esto es algo muy favorable ya que ellos mismos darán todo de sí para que la empresa funcione de la mejor manera, así aumentar utilidades.
- Salarios entre US\$143mil y US\$251mil al año, lo cual supone un significativo promedio por encima de su industria. (*datos del 2010*).
- Bonos y subsidios para la compra de vehículos.

Beneficios no económicos

- Guarderías infantiles en los campus Google, donde los empleados pueden llevar sus niños sin ningún tipo de costo.
- La empresa tiene diversos tipos de cafeterías y restaurantes donde su personal pueden consumir su comida preferida, desde la cultivada orgánicamente en las instalaciones de la empresa hasta comida gourmet, vegetariana o internacional totalmente gratis.
- Servicios de lavandería, taller mecánico, varios tipos de diversión, spa, masajes, gimnasio, piscinas a total disposición.

Éstos, si bien no son ingresos económicos, son los que más disfrutan los trabajadores, y coadyuvan a que el rendimiento, las ganas de trabajar, la creatividad incrementen hasta un 100%.

Motivación

- Flexibilidad en el trabajo: Los trabajadores de Google dedican 20% de su tiempo laboral a participar en algún proyecto de su propia elección.
- Incentivo a la innovación: desde el primer momento en que alguien nuevo entra se le incentiva a proponer mejoras.

Clima laboral

- Cada empleado tiene la libertad de trabajar desde su casa y no necesariamente atarse a un horario.
- Vestimenta de acuerdo al gusto del empleado y hasta pueden llevar sus mascotas al trabajo.
- Transporte gratis a la compañía, en autobuses que pasan por puestos específicos de la ciudad, llevan y traen a los empleados. Obviamente los mismos están dotados de facilidades de acceso a internet de alta velocidad, lo que permite al empleado estar conectado todo el tiempo.

- En las premisas de la empresa, que suponen miles de metros cuadrados de edificaciones, disponen de transportes personales gratis (bicicletas, patinetas eléctricas, etc.) de forma tal que los empleados puedan trasladarse entre edificaciones, sin tener que caminar. Cada quien toma la que esté disponible y la deja en un área destinada para los fines.
- En las instalaciones se cuenta con toboganes o tubos de bomberos para acortar distancias y tiempo entre piso y a la vez hacer más entretenido el trabajo, como también, salas de juegos con nintendos, computadoras, play stations, mesa de ping pong, otras salas de gimnasio, clases de yoga y más.

Evaluación y seguimiento

- En Google se trabaja con objetivos trimestrales, cada empleado tiene una serie de metas que alcanzar al final de cada trimestre: el foco está en estos objetivos, no en el horario laboral, se establecen medidores de éxito de acuerdo a su manual de funciones, como ser los KPIS (*Key performance indicator* o medidor de desempeño) que son una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en valores porcentuales. También se utilizan herramientas para el MOS (*Measure Your Success* o medidor de éxito) para monitorear el trabajo, otro instrumento muy importante es el *Feedback* que se traduce en la retroalimentación que se tiene de parte de los trabajadores y de los gerentes para poder rescatar buenos trabajos, actitudes y poder mejorar los errores.

Formación

- Invierten en todo tipo de formación para sus empleados: formación online, formación continua de actualizaciones sobre productos, formación en habilidades, entre otros.
- La empresa facilita a sus empleados todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno. Han creado un canal en el que cualquier *Googler* experto en una materia (desde maquillaje o guitarra, hasta Excel o análisis de mercado) propone, por propia iniciativa, cursos de formación para sus colegas.

Conclusiones

Ahora la competencia en el mundo se da a nivel del talento humano, este es el generador de ventaja competitiva, logrando establecer diferencias entre una empresa y otra, es por esa razón que el capital humano es lo más importante que tenemos en una

organización, pero no basta solamente poseerlo debemos desarrollar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos, brindar los servicios más óptimos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

En la gestión del talento humano, el desarrollo y retención del talento son fundamentales para las empresas. Específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y el de sus competidores, es por ello que se hizo referencia a los diferentes tipos de motivación que coadyuvan en el crecimiento de la tasa de retención, así como las diferentes maneras que los directivos de la organización pueden utilizar para que los trabajadores de sus empresas se sientan totalmente motivados, a gusto en su trabajo, felices y realizados. Sin embargo, para poder lograr ese cometido se debe entender a profundidad que cada ser humano es un conjunto de emociones, sentimientos y capacidades únicas y para poder satisfacerlos se deben comprender las necesidades que cada uno tiene, sus ambiciones y sueños, es por eso que se aplica la gestión del talento humano que es la guía para que el personal se desarrolle, sea de gran valor para la empresa, se sienta feliz y se desempeñe de la mejor manera posible, esto se puede lograr aplicando diferentes estrategias y tácticas para el crecimiento disruptivo de la organización, usando las diferentes teorías de motivación como la de Maslow, Herzberg y Skinner que coadyuvan a alcanzar la satisfacción del personal y eso se resume en el siguiente esquema:

La Gestión del Talento Humano, entonces, constituye un factor clave, fundamental y decisivo, pues si el éxito de las empresas depende directamente de las personas y de su forma de actuar, relacionarse, involucrarse con la organización, de su desempeño, de las labores que realizan y cómo lo hacen, por consiguiente, se puede decir que invertir y dar importancia a las personas puede generar grandes beneficios. Por consiguiente, el área de Gestión Humana, que comúnmente la gente denomina *Recursos Humanos*, se convierte en el socio importante y estratégico de todas las áreas que conforman una entidad, siendo capaz de potenciar, desarrollar y canalizar el trabajo en equipo y transformarlo en valor y beneficio. Y ese es el objetivo de la gestión del talento humano: El desarrollo integral de los trabajadores de manera individual y grupal, de esta forma lograr el crecimiento de la empresa, la atracción, desarrollo y retención de los mejores talentos, conservando un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

Referencias

- Arias, Sonia. (2015). *La teoría de B.F. Skinner, Teorías del Desarrollo Humano*. Obtenido de <http://www.psicologicamentehablando.com/la-teoria-de-b-f-skinner/>
- Bejarano, Gerardo (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Colombia
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de los recursos humanos*. México
- Cuevas, Juan Carlos. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Obtenido de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>
- La gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>
- Maslow, Abraham. (1967). *Motivación y personalidad*. Estados Unidos
- Mita, Erick, (2015). *Comportamiento del consumidor*. Bolivia
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge, (2009). *Comportamiento organizacional*, décimo tercera edición. México
- Rodríguez, (2013). *Capital Humano: "Google" un modelo de gestión*. España
- Schmidt, Eric y Jonathan Rosenberg. (2013). *Como Trabaja Google*, Estados Unidos

Influencia de los valores personales en las intenciones empresariales de los estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH.

Gustavo Yañez Venegas, *gustavoyanez1@gmail.com*

Recibido mayo 23, 2016; Aceptado mayo 29, 2016

Resumen

La importancia del emprendimiento para el desarrollo socio-económico de los países es indiscutible, sin embargo, en Bolivia todavía son incipientes los estudios sobre este tema, y más aún como un proceso cognitivo, que inicia con la intención empresarial. El objetivo de este estudio fue explicar la influencia de los valores personales en la actitud e intención empresarial, de una muestra de 190 estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH. La metodología central del estudio consistió en el uso de ecuaciones estructurales ajustadas por mínimos cuadrados parciales (PLS). Se encontró que los valores cumplen un papel muy importante en la formación de las actitudes hacia el emprendimiento, y a través de estas, en las intenciones empresariales de los estudiantes. La principal conclusión reside en considerar la transferencia de valores emprendedores dentro de los programas de formación y apoyo hacia el emprendimiento, para motivar a nivel interno la intención empresarial del estudiante y así promover la creación de más y mejores empresas.

Palabras clave: Valores personales, Teoría de la Conducta Planificada, intención empresarial, estudiantes universitarios, ecuaciones estructurales.

Abstract

The importance of entrepreneurship for the socio-economic development of the countries is indisputable, however, in Bolivia, studies on this subject are still incipient, and even more so as a cognitive process, which begins with business intention. The objective of this study was to explain the influence of personal values on the attitude and entrepreneurial intention of a sample of 190 students of the career of Commercial Engineering of the U.S.F.X.CH. The central methodology of the study consisted in the use of structural equations adjusted by partial least squares (PLS). It was found that values play a very important role in the formation of attitudes towards entrepreneurship, and through them, in the business intentions of students. The main conclusion is to consider the transfer of entrepreneurial values within the programs of training and support to entrepreneurship, to motivate internally the business intention of the student and thus promote the creation of more and better companies.

Keywords: Personal values, Theory of Planned Behavior, Entrepreneurial intention, university students, structural equations.

En los últimos años, la promoción del emprendimiento dinámico¹ se ha convertido en una prioridad para la sociedad, a causa del efecto de la creación de empresas sobre el crecimiento económico, la generación de empleo y la innovación.

Así, para Latinoamérica promover este tipo de emprendimiento resulta vital tanto para salir de su actual crisis económica, caracterizada por las elevadas tasas de informalidad y desempleo, como también para aprovechar el bono demográfico², que representa una oportunidad única de promover la creación de empresas entre los jóvenes.

Por su parte, a pesar de que Bolivia ocupa el tercer puesto en actividad emprendedora de la región (Querejazu, Zavaleta, & Mendizabal, 2015, p. 46), según un informe de EAFIT³ (2016) también es el país con mayor informalidad de Sudamérica.

En este sentido, las empresas que surgen en el país son MyPEs⁴ asociadas a la informalidad (Fundación Milenio, 2016), que si bien generan más del 70% del empleo, este es de baja calidad y escasamente contribuye al desarrollo económico y social del país.

Esto deriva de la falta de condiciones para el emprendimiento dinámico en el país; evidenciado por la baja calidad del capital humano emprendedor, la educación, y sobre todo, por las políticas y regulaciones que ejercen presión tributaria; y el capital social que en los últimos años ha evolucionado negativamente como resultado del deterioro de la confianza entre las personas; ambas representan las principales debilidades del país (Kantis, Federico, & Ibarra, 2016, p. 49).

No obstante, en este contexto el sector académico boliviano, reconoce la necesidad de promover el emprendimiento entre los jóvenes con el propósito de revertir esta situación y a la vez contribuir con uno de los principales retos para el desarrollo socio-económico del país, la diversificación de su tejido empresarial.

1 Los emprendimientos dinámicos son aquellos proyectos y start ups que tienen el potencial y la perspectiva de convertirse en nuevas Pymes competitivas y seguir creciendo (Kantis, Federico, & Ibarra, 2016, p. 12)

2 Bloom, Humair, Rosenberg, Sevilla y Trussell (2014) aclaran que el bono demográfico es el crecimiento económico potencial creado por los cambios favorables en la distribución por edades de la población. Así por ejemplo, actualmente una cuarta parte de la población latinoamericana (más de 168 millones de jóvenes de entre 15 a 29 años), se encuentra en un proceso de inserción al campo laboral.

3 Centro de Investigaciones Económicas y Financieras de la Universidad de Argentina.

4 Micro y pequeñas empresas

(Fundación Konrad Adenauer, 2016, p. 31)

En estas líneas, la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, con el objetivo de impulsar el desarrollo local y nacional, incorporó el enfoque basado en competencias en la carrera de Ingeniería Comercial (López, 2015).

Así, a través de la asignatura Proyectos, trata de impulsar el desarrollo de planes de negocios como herramienta para la creación de empresas, de tal manera que los estudiantes de último año principalmente, participen en la feria de emprendimientos organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y con ello tengan la oportunidad de seguir una carrera como emprendedores.

Según López M. (2015) entre los años 2009-2014, han participado en dichas ferias 813 estudiantes, generando alrededor de 174 planes de negocio, de los cuales 98 planes llegaron a ejecutarse, pero hasta 2015 solo 19 se han consolidado como empresas.

Además, según un estudio de la Unidad de Investigación de la Carrera de Ingeniería Comercial, de dicha facultad, respecto a la situación laboral del ingeniero comercial titulado durante las gestiones 2008-2012; se encontró que el 40% estaban desempleados y sólo el 6% se son empresarios (Diseño curricular de la carrera de Ing. Comercial, 2015, p.24).

Por lo tanto, a pesar de los esfuerzos de la universidad orientados hacia el fomento del espíritu emprendedor entre los jóvenes estudiantes los resultados revelan la escases de emprendimientos universitarios además de la falta de fuentes de empleo dignas para estos profesionales, que en muchos casos se ven obligados a migrar hacia departamentos más prósperos como Santa Cruz, La Paz o Cochabamba.

Por otra parte, en Bolivia la mayor parte de los estudios se han enfocado en saber qué características tiene el emprendedor tratando de definir su perfil demográfico principalmente. Sin embargo, este enfoque ha resultado poco útil al momento de fomentar el comportamiento emprendedor en la sociedad (Hera, Moriano, Osca, & Topa, 2012), de tal manera que en la actualidad muchas investigaciones han adoptado el enfoque intencional.

En este sentido, la Teoría de la Conducta Planificada (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010) representa uno de los marcos teóricos más empleados a nivel

internacional, para explicar cómo se forma la intención empresarial de los estudiantes (Restrepo, Arias, & Restrepo, 2016, p.348) which allows identifying potential synergies, interactions and new studies in this field of knowledge. The methodology is based on a systematic review of literature in Scopus with an equation of search that recovered 202 articles. The articles are analyzed visually and quantitatively, involving networks of co-authorship and co-occurrence of keywords to obtain visualization of networks of authors and research topics in macro and micro levels, respectively. The construction of the network structure and calculation of the core network is carried out through the model of binary undirected graph and KCO Network with free software: Bibexcel, Netdraw and Gephi. The results show that the model most commonly used in this field of study is the Theory of Planned Behavior. It is the conceptual reference on which have been built most of new models. In addition, the Structural Equation Model has been consolidated as the most used method for the analysis and interpretation of collected primary data. Then, the need arises to generate new fields of study in the area of entrepreneurial intentions. Thus, it is raised the need to generate new fields of study in the area of entrepreneurial intentions. Therefore, it is suggested the incorporation of nonlinear visions supported by systematic tools that provide a better approach to understanding the dynamics and the causal relationships presented in the variables of entrepreneurial intention models. (English.

Según esta teoría, el antecedente directo del comportamiento emprendedor es la intención empresarial, que es una función de las actitudes hacia el emprendimiento, las normas subjetivas y el control percibido sobre el emprendimiento. Fishbein y Ajzen (2010) indican que mientras más positivas sean las actitudes y normas subjetivas, y se perciba un mayor control sobre la conducta, la intención del individuo por realizar un determinada conducta, será más fuerte.

No obstante, revisiones recientes sobre el campo de las intenciones empresariales, advierten sobre la necesidad de incorporar nuevos puntos de vista en el estudio de las intenciones. De ahí que algunos investigadores han centrado su interés en estudiar el papel de los valores personales por su influencia sobre las actitudes y en consecuencia sobre las intenciones empresariales (Campos, S. 2014).

De esta manera, a pesar de ser escasas las investigaciones sobre los valores en el emprendimiento (Jaén, Moriano, & Liñán, 2013), existe un creciente interés por su estudio, ya que permitiría mejorar los programas

de apoyo y formación para el emprendimiento.

El presente estudio resulta relevante por: El papel central que tiene la creación de empresas en el desarrollo de una economía más dinámica; los numerosos puestos de trabajo dignos que han desaparecido en los últimos años a raíz de la crisis económica; la falta de oportunidades laborales que dirige a los jóvenes hacia el emprendimiento como forma de autoempleo y salida al mercado laboral; la existencia de varios programas (públicos y privados) de apoyo al emprendimiento, que necesitan mejorar; la abundancia de gente joven en Latinoamérica, quienes en años recientes han sido estudiados en diversos contextos, por su perfil como emprendedores potenciales; la necesidad de conocer la intención emprendedora de los jóvenes universitarios para hacer políticas formativas y de apoyo a la creación de empresas, más efectivas; la inexistencia de estudios sobre el emprendimiento empresarial en estudiantes de Ingeniería Comercial, realizados en el contexto boliviano, que permitirían sustentar programas formativos y de apoyo innovadores.

Es esencial contar con información relevante sobre cómo sucede el proceso de formación de las intenciones empresariales, puesto que si bien la decisión de crear una empresa depende de las condiciones y oportunidades que ofrece el entorno, al tratarse de una decisión personal, también depende de las actitudes y los valores que guían la conducta de los individuos hacia el emprendimiento como carrera profesional.

Sin embargo, tanto a nivel local como nacional e incluso internacional son escasos los estudios que en general han abordado el tema de los valores y su efecto en el emprendimiento, y en específico, sobre los valores personales y su influencia en la formación de las intenciones empresariales de los estudiantes universitarios. Por tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo influyen los valores personales en las intenciones empresariales de los estudiantes de 3º y 4º año de la carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH, gestión 2016?*

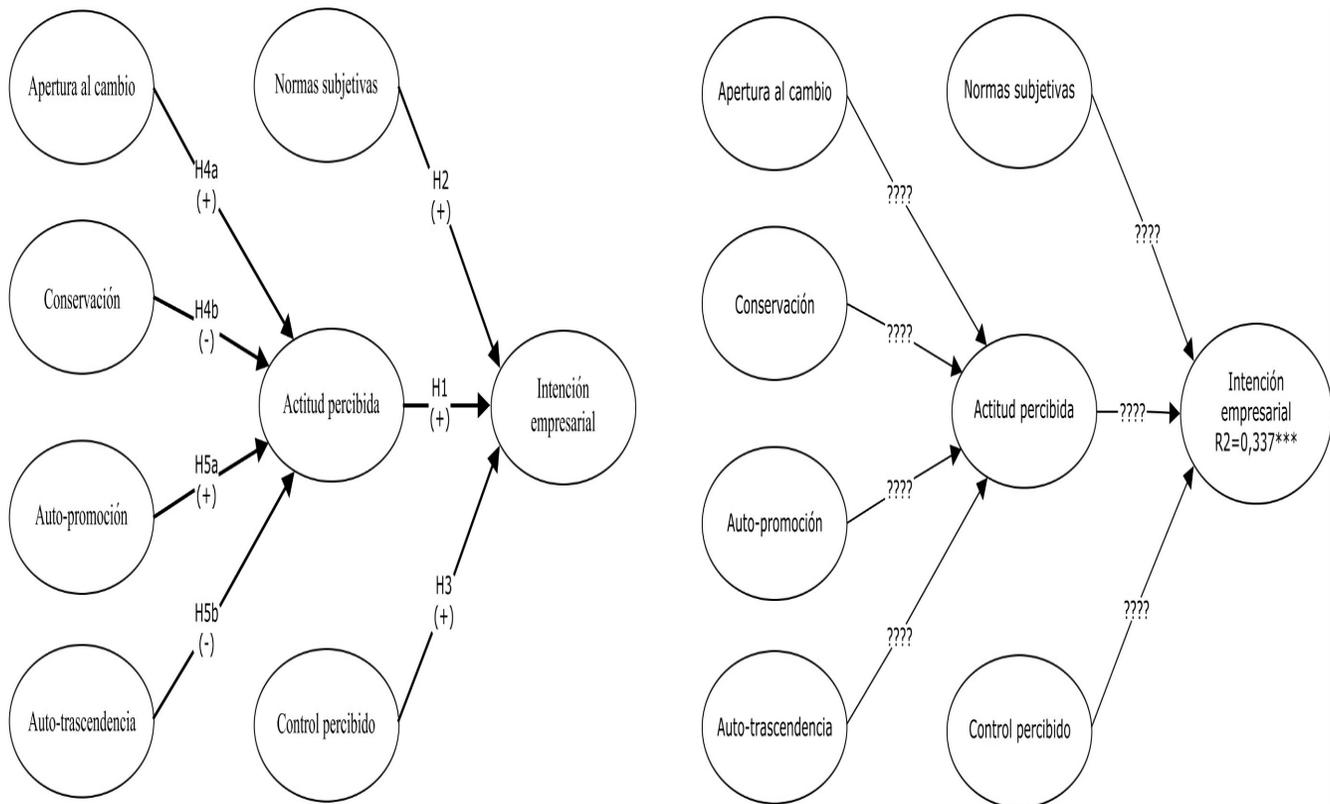
De acuerdo a lo anterior, el presente artículo pretende, **explicar la influencia de los valores personales en las actitudes e intenciones empresariales de los estudiantes de 3º y 4º año de la carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH.**

Hipótesis

Dado que los modelos de ecuaciones estructurales son empleados para probar múltiples hipótesis y por ende evaluar temas complejos, Salazar y Ramírez (2014) sugieren presentar dichas relaciones gráficamente.

De esta manera, en base a los aportes de investigaciones empíricas y las contribuciones de la Teoría de la Conducta Planificada de Icek Ajzen y la Teoría de Valores Humanos de Shalom H. Schwartz que constituyen el marco teórico de este estudio, a continuación el Gráfico 1 muestra las siguientes hipótesis:

Gráfico 1: Descripción gráfica de las hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia

Donde:

H1: Las actitudes de los estudiantes hacia emprender como carrera profesional tienen un efecto positivo y directo sobre su intención empresarial

H2: La norma subjetiva percibida por los estudiantes tiene un efecto positivo y directo en su intención empresarial.

H3: El control percibido por los estudiantes sobre la creación de una empresa tiene un efecto positivo y directo en su intención empresarial.

H4a: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Apertura al cambio" (estímulo, auto-dirección y hedonismo) en los estudiantes, tiene un efecto positivo y directo en sus actitudes percibidas.

H4b: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Conservación" (tradición, conformidad y seguridad) en los estudiantes, tiene un efecto negativo y directo en sus actitudes percibidas.

H5a: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Auto-promoción" (logro y poder) en los estudiantes, tienen un efecto positivo y directo en sus actitudes percibidas.

H5b: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Auto-trascendencia" (benevolencia y universalismo) en los estudiantes, tiene un efecto negativo y directo en sus actitudes percibidas.

METODOLOGÍA

El presente estudio, en primer lugar es de tipo exploratorio dada la escasez de trabajos sobre el tema en cuestión, en segundo lugar, es descriptivo porque caracteriza a la muestra en términos demográficos, principales motivaciones para crear una empresa y perspectivas laborales en el corto y mediano plazo, y finalmente explicativa, ya que al final del estudio se presenta un modelo explicativo de cómo los valores personales afectan el proceso cognitivo de

formación de las intenciones empresariales.

Asimismo, tiene un enfoque principalmente cuantitativo, por lo que se determinó por conveniente emplear la encuesta para la recogida de los datos y las ecuaciones estructurales para el contraste de las hipótesis.

Para el uso del modelado de ecuaciones estructurales con ajuste vía mínimos cuadrados parciales, empleado como técnica principal de este trabajo, se utilizó el software estadístico Smart PLS 3.2.4 y la metodología se basa en el trabajo de Salazar y Ramírez (2014). De esta manera, el modelo de ecuaciones estructurales está compuesto por dos elementos.

El modelo de medida. En este modelo, llamado también externo, se analizan las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructo). En esta estructura se evalúa la fiabilidad y validez de las medidas del modelo teórico.

El modelo estructural. También llamado modelo interno, en este se analizan las relaciones de causalidad entre las variables latentes independientes y dependientes. En específico, el análisis de este modelo permitirá contrastar las hipótesis planteadas.

Resultados

Muestra y procedimiento

190 estudiantes universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH participaron en este estudio: 122 mujeres (64%) y 68 hombres (36%), la mayoría proveniente del cuarto (54%) y tercer (46%) año de la carrera, en general de entre 21 a 22 años de edad.

Debido a la facilidad para contactar a los estudiantes universitarios y lograr una efectiva respuesta a los cuestionarios, se realizó un muestreo por conveniencia.

Medidas

Valores personales. Se usó la versión en español del Portrait Values Questionnaire de 21 ítems (PVQ-21) propuesto por Schwartz, H. (2009, pp. 313–314) e Imhoff & Brussino (2013, p. 142).

Intenciones empresariales. La escala utilizada se basó en el Entrepreneurial Intention Questionnaire (EIQ) diseñado por (Liñán & Chen, 2009, p. 613), (Liñán, Urbano, & Guerrero, 2011, p. 215) cognitive models have not usually included these factors in their analyses. Therefore, the main objective of this study is to identify some of the environmental cognitive elements that may explain regional differences in start-up intentions. Thus, an entrepreneurial intention model is developed,

theoretically based on the planned behaviour approach, institutional economic theory and social capital theory. The empirical analysis is carried out using structural equation techniques over a sample of 549 final year university students from two Spanish regions (Catalonia and Andalusia y (Liñán, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantucho, 2011, p. 214).

Datos generales. En general, se recogieron datos sobre las características personales (edad, género, curso, religión, experiencia laboral, estado civil, lugar de procedencia) y características familiares (estudios de los padres, ingreso familiar y si hay empresarios en la familia) de los estudiantes. En específico, sobre las perspectivas profesionales del estudiante en el corto y mediano plazo; así como también sobre los principales motivos por los que crearía una empresa.

Análisis de los datos

Debido a que el tema de los valores personales y su efecto en las actitudes e intención empresarial, ha sido escasamente investigado, para el estudio empírico se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

El modelo SEM se estimó utilizando la técnica de mínimos cuadro parciales (PLS) con la ayuda del software SmartPLS 3.2.4. Para la estimación de los parámetros del modelo se hizo a través del procedimiento de bootstrapping para minimizar sus errores estándar (Efron y Tibisharni, 1993; Hult et al., 2014).

Resultados

Análisis del modelo de medida

El modelo de medición se basa en las relaciones entre las variables manifiestas (indicadores) y las hipótesis de variables latentes (constructos). El modelo propuesto involucró 37 indicadores que se cargaron en siete construcciones exógenas (actitudes percibidas, normas subjetivas, control percibido y 4 dimensiones de los valores personales) y un constructo endógeno (intención empresarial). Para verificar la validez interna de las VL con indicadores reflectivos es necesario asegurar la validez y fiabilidad de las medidas de todos los constructos (Barclay et al., 1995). En este sentido, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) para evaluar la confiabilidad y validez de las escalas utilizadas en esta investigación.

Fiabilidad de las mediciones. La fiabilidad de las mediciones se determinó a través de la significación estadística de las cargas de factores de los indicadores de cada construcción latente (λ). Una variable latente debe explicar una parte sustancial de la varianza de

cada indicador (al menos el 50%). Por lo tanto, estas cargas deben ser mayores de 0,70 y el valor crítico de t de 1,96 para $p < 0,05$. (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) "page": "139-152", "volume": "19", "issue": "2", "source": "Taylor and Francis+NEJM", "abstract": "Structural equation modeling (SEM).

La fiabilidad de la escala que mide la Consistencia de todos los indicadores en relación con el constructo. Se valoró con el coeficiente de fiabilidad compuesto (ρ_c), que es preferible al α de Cronbach como medida de consistencia interna, ya que el α de Cronbach supone que todos los indicadores son igualmente fiables, pero el coeficiente de fiabilidad compuesto da prioridad a los indicadores según su fiabilidad, lo que resulta en un compuesto más fiable (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009)

El límite aceptable para el coeficiente de confiabilidad compuesto es el mismo que el proporcionado para α de Cronbach, debido a que ambos miden la confiabilidad de la consistencia interna. De esta manera, el valor debe ser mayor que 0,70; y un valor inferior a 0,60 indicaría una falta de fiabilidad. En este estudio, la carga de los indicadores fue generalmente fuerte y la fiabilidad compuesta fue alta

Validez convergente. Para identificar las consistencias internas del modelo se debe analizar la validez convergente; para validar esta condición se debe considerar la Varianza Extraída Media (AVE), esta medida es solo aplicable a VL conformadas de indicadores reflectivos (Chin, 1998). Fornell y Larcker (1981) sugieren 0,5 como límite inferior de un AVE aceptable, lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores, de esta manera el ajuste de los indicadores será significativo y estarán altamente correlacionados.

De esta manera, se procedió a excluir del modelo de medida, a todos aquellos indicadores cuyas cargas no alcanzaron una puntuación mínima de 0,70. Así, en la Tabla 10 se pueden observar todos los indicadores eliminados, así como también las distintas medidas de fiabilidad y confiabilidad del constructo y sus indicadores.

Tabla 1: Cargas individuales (λ), Comunalidades (λ^2), Valores- t , Fiabilidad compuesta (ρ_c) y Varianza extraída media (AVE)

Constructo	Indicador	λ	λ^2	t	ρ_c	AVE
Intención empresarial	IE_27	.85	.72	26,89	.88	.71
	IE_29	.85	.72	22,62		
	IE_31	.83	.69	24,98		
	IE_26	.35*	-	-		
Actitud percibida	AP_33	.92	.85	62,43	.88	.79
	AP_35	.86	.74	21,42		
	AP_34	.50*	-	-		
	AP_36	.56*	-	-		
Control percibido	CP_43	.87	.76	31,10	.88	.64
	CP_44	.83	.69	18,87		
	CP_39	.76	.58	14,55		
	CP_40	.73	.53	11,55		
	CP_38	.63*	-	-		
Normas subjetivas	NS_45	.85	.72	12,30	.77	.63
	NS_46	.73	.53	6,75		
	NS_47	.47*	-	-		
Apertura al cambio	AD_15	.86	.73	6,27	.86	.67
	ES_10	.78	.61	5,46		
	HE_14	.73	.53	4,23		
	AD_05	.67*	-	-		
	ES_19	.56*	-	-		
	HE_25	.61*	-	-		
Conservación	SE_09	.93	.86	6,07	.81	.68
	SE_18	.71	.50	3,45		
	CO_11	.57*	-	-		
	CO_20	.65*	-	-		
	TR_13	.36*	-	-		
	TR_24	.29*	-	-		
Auto-promoción	LO_08	.94	.89	4,33	.83	.71
	LO_17	.73	.53	2,45		
	PO_21	.54*	-	-		
	PO_06	.54*	-	-		
Auto-trascendencia	UN_07	.83	.69	7,22	.83	.62
	BE_16	.80	.64	5,14		
	UN_23	.72	.52	3,91		
	BE_22	.62*	-	-		
	UN_12	.62*	-	-		

Nota: *Items eliminados del modelo de medida ($\lambda < .70$) **En general las cargas de los indicadores incluidos en el modelo fueron significativas a un nivel $p < .001$

Validez discriminante. Para conocer el grado de diferencia de cada VL con los otras VL del modelo, se debe medir la validez discriminante. Uno de los criterios para la validez discriminante es que la correlación de un constructo con sus indicadores (es decir, la raíz cuadrada del AVE) debe ser mayor que la correlación (r de Pearson) entre constructos (Fornell y Larcker 1981). La Tabla 11 muestra las correlaciones entre constructos y, en la diagonal, la raíz cuadrada del AVE. Los datos sugieren que existe una validez discriminante entre los constructos, ya que todos los ítems en la diagonal son mayores que los elementos alejados de la diagonal en las filas y columnas correspondientes.

Tabla 2: Media, desviación estándar, correlaciones, y validez discriminante

Constructos	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Actitud percibida	4,28	1,55	.89							
2. Apertura al cambio	4,51	1,34	.16*	.76						
3. Auto-promoción	4,30	1,40	.13	.52**	.84					
4. Auto-trascendencia	4,45	1,42	.17*	.55**	.44**	.79				
5. Conservación	4,26	1,34	-.19*	.46**	.50**	.40**	.82			
6. Control percibido	3,91	1,56	.32**	.17*	-.01	-.07	-.10	.80		
7. Intención empresarial	4,58	1,52	.50**	.31**	.17*	.16*	.04	.37**	.84	
8. Normas subjetivas	4,43	1,40	.31**	.37**	.21**	.21**	.13	.34**	.38**	.79

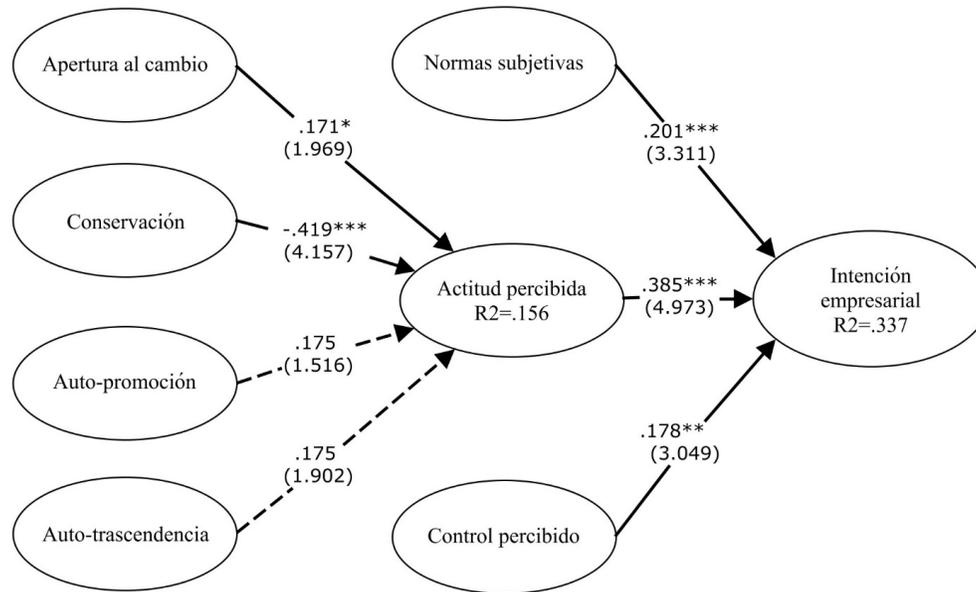
Nota: *Los elementos diagonales son la raíz cuadrada de AVE entre los constructos y sus indicadores. Los elementos fuera de la diagonal son correlaciones (r): * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Para la validez discriminante, los elementos diagonales deben ser mayores que los elementos fuera de la diagonal en la misma fila y columna.

Valoración del modelo estructural

El modelo interno especifica las relaciones entre variables no observadas o latentes y evalúa las trayectorias entre las construcciones latentes usando una regresión lineal en la cual las cargas pueden ser interpretadas como coeficientes beta estandarizados. Los intervalos de confianza de los coeficientes de trayecto se basan en un bootstrapping de 500 muestras (Chin, 1998) "container-title": "Modern methods for business research", "page": "295-336", "volume": "295", "issue": "2", "source": "Google Scholar", "author": [{"family": "Chin", "given": "Wynne W."}], "issued": {"date-parts": [{"1998"}]}, "schema": "https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json" que permite generalizar los resultados y calcular el valor t de Student para cada hipótesis.

El criterio para evaluar el modelo estructural es el coeficiente de determinación (R^2) de cada variable, que indica la cantidad de varianza del constructo que se explica por las variables. Esta medida debe ser mayor que 0,10 (Falk & Miller, 1992).

Los resultados del modelo interno revelan que el R^2 individual tanto para la actitud percibida como para la intención empresarial está por encima del nivel mínimo ($R^2 > 0,10$). Los principales resultados del análisis PLS se muestran en el Gráfico 21.

Gráfico 2. Resultados del análisis de mínimos cuadrados parciales (PLS)

Fuente: Elaboración propia

Nota: * p <.05; ** p <.01; *** p <.001.

Como se puede observar en el Gráfico 21, la valoración del modelo estructural apoya las hipótesis 1, 2, 3, 4a y 4b, en cambio no existe suficiente evidencia empírica para aceptar las hipótesis 5a y 5b:

H1: Las actitudes de los estudiantes hacia emprender como carrera profesional tienen un efecto positivo y directo sobre su intención empresarial ($\beta = 0,385$; $p < 0,001$).

H2: Las norma subjetivas percibidas por los estudiantes tienen un efecto positivo y directo en su intención empresarial. ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$)

H3: El control percibido por los estudiantes sobre la creación de una empresa tiene un efecto positivo y directo en su intención empresarial. ($\beta = 0,178$; $p < 0,01$)

H4a: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Apertura al cambio" (estímulo, auto-dirección y hedonismo) en los estudiantes, tiene un efecto positivo y directo en sus actitudes percibidas. ($\beta = 0,171$; $p < 0,05$)

H4b: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Conservación" (seguridad) en los estudiantes, tiene un efecto negativo y directo en sus actitudes percibidas. ($\beta = -0,419$; $p < 0,001$)

H5a: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Auto-promoción" (logro) en los estudiantes, tienen un efecto positivo y directo en sus actitudes percibidas. ($\beta = 0,175$; $p > 0,05$)

H5b: La prevalencia de los valores personales de la categoría "Auto-trascendencia" (benevolencia y universalismo) en los estudiantes, tiene un efecto negativo y directo en sus actitudes percibidas. ($\beta = 0,175$; $p > 0,05$)

DISCUSIÓN

Respecto a los resultados obtenidos con el modelo propuesto, en primer lugar se ha demostrado que existe un efecto indirecto de los valores personales sobre las intenciones empresariales por medio de las actitudes percibidas hacia el emprendimiento, de esta manera, estos resultados coinciden con los encontrados por Campos Sánchez et al. (2014).

En este sentido, los valores de seguridad han sido los principales determinantes de la dimensión Conservación, como muchos estudios previos lo demostraron (Campos et al., 2014; Fayolle et al., 2014; Marulanda et al., 2014), el perfil

del empresario está relacionado con la percepción al riesgo, por lo que resulta lógico que en aquellas personas en las que este valor sea prioritario, su actitud sea un tanto negativa hacia el emprendimiento, y en consecuencia sus intenciones también.

En cambio, los valores de Apertura al Cambio, vale decir hedonismo, estímulo y autodirección han mostrado influir positivamente en las actitudes de los encuestados, de tal manera que estos resultados coinciden con los de Azanza et al. (2012) y (Azanza, Campos, & Moriano, 2012; Jaén et al., 2013).

Además, resulta importante resaltar que muchos estudiantes manifestaron que el principal motivo por el que crearían una empresa sería el de ser sus propios jefes, y esto está relacionado con el valor de la Auto-dirección de tomar sus propias decisiones, asimismo la independencia también resulta esencial para los jóvenes universitarios, evidenciando que los valores de autodirección incluyen "libertad" (Schwartz, 1992).

En general las actitudes han mostrado ser el principal componente del modelo que explica la intención, coincidiendo con varios trabajos previos (Bretones, Martí, Jiménez, Román, & Ortiz, 2009; Liñán & Chen, 2009; Rueda, Moriano, & Liñán, 2015). Esto se puede deber a que la universidad constantemente trata de motivar a los estudiantes para que opten por una carrera como empresarios (López, 2015).

Además las normas culturales también tienen cierto efecto sobre estas, en Bolivia la percepción hacia el emprendimiento es positiva (Kantis et al., 2016; Querejazu et al., 2015), por ende, a pesar de que muchos estudios a nivel internacional han excluido a las normas subjetivas del modelo TCP por su escasa influencia, en el caso del país resulta importante, pues como se mencionó anteriormente, la sociedad influye en el comportamiento de las personas, es decir ejerce una presión social, asimismo lo hace a través de la cultura influenciando los valores personales de los individuos (Fayolle et al., 2014).

En cuanto al control percibido, numerosos estudios han probado que es el componente del TCP que más explica la intención (Marulanda et al., 2014), pero en este caso, ha mostrado una débil relación, quizás esto se deba a que mayormente se encuestó a mujeres, y está de acuerdo con Moriano et al. (2012) han mostrado tener una menor confianza en sus capacidades, por lo que el componente no resulta especialmente fuerte, asimismo por el costo de oportunidad, según Bretones et al. (2009) las mujeres tienen que elegir entre dedicar su tiempo a su familia o a la empresa.

CONCLUSIONES

En primer lugar, de la revisión de los estudios previos sobre la relación entre valores-actitudes-intenciones, se puede concluir que existe una tendencia creciente hacia el estudio del papel de los valores personales en el proceso de formación de las intenciones empresariales debido al importante papel que desempeñan los valores en la formación del comportamiento humano.

Sin embargo, todavía se trata de un tema incipiente en la literatura sobre el emprendimiento; ya que a pesar de ser uno de los conceptos pioneros más estudiados por la psicología social, hasta la fecha existen discrepancias tanto sobre la definición de los valores como de la del emprendimiento, que sumadas a la naturaleza subjetiva de los valores y la complejidad del fenómeno del emprendimiento, hacen del tema un estudio multidisciplinario.

En segundo lugar, sobre la relación teórica entre valores-actitudes-intenciones se puede concluir que tanto la teoría de la Conducta Planificada (Ajzen, 1991) como la teoría de Valores Humanos (Schwartz, 1992), constituyen un marco teórico apropiado para el estudio del proceso de formación de las intenciones empresariales, ya que además de ser compatibles con otras teorías relacionadas al emprendimiento, han sido validadas y verificadas en diversos contextos internacionales así como temáticos, dotándolas de una elevada credibilidad.

En tercer lugar, sobre las características personales y familiares de los estudiantes, el perfil general de los estudiantes muestra que el 54% de los mismos proviene del 4º año, en su mayoría de género femenino (64%), con edades de entre 22 a 26 años (48%), oriundos de Chuquisaca (66%), que profesan la religión católica (72%), casi en su totalidad solteros (90%) y en su mayoría sin experiencia laboral previa (69%).

Con respecto a las características familiares, el 47% de los estudiantes proviene de una familia de clase media, donde alrededor del 30% de los padres y madres han alcanzado por lo menos un nivel de educación universitaria, y además alrededor de un 35% de los mismos se dedica al trabajo de manera independiente.

En cuarto lugar, de la exploración de las intenciones laborales y motivaciones para crear una empresa en el futuro, se concluye que más de la tercera parte de los estudiantes muestran intención de convertirse en empresarios tanto al egresar de la universidad como también en el mediano plazo de 3 años después de titularse, donde se evidencia una tendencia creciente en

favor del emprendimiento. No obstante, los resultados evidencian que tras esta intención de emprender en el futuro, la principal motivación del estudiante para crear una empresa, es el deseo de ser su propio jefe.

En quinto lugar, con respecto a la evaluación de la relación valores-actitudes-intenciones empresariales de los estudiantes de 3º y 4º año de la carrera de Ing. Comercial de la U.S.F.X.CH; se puede concluir que las actitudes hacia la creación de empresas afectan de manera positiva y directa las intenciones empresariales de estos estudiantes.

De hecho, las actitudes son el principal factor que explica la formación de las intenciones empresariales ($\beta = 0,385$; $p < 0,001$); seguidas por las Normas Subjetivas ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$) y el Control Percibido sobre la creación de una empresa ($\beta = 0,178$; $p < 0,01$). Sin embargo, tanto la dirección como la intensidad de estas actitudes son afectadas por el predominio de ciertos tipos de valores en la estructura de valores personales de los estudiantes.

En este sentido, el predominio de los valores personales de la dimensión Apertura al Cambio (Auto-dirección, Estímulo y Hedonismo) propicia la formación de actitudes positivas y más favorables hacia la creación de una empresa ($\beta = 0,171$; $p < 0,05$). En cambio el predominio de los valores de la dimensión Conservación, en específico el valor personal de la Seguridad, forma actitudes negativas y menos favorables hacia la creación de empresas ($\beta = -0,419$; $p < 0,001$).

Por otra parte, si bien las dimensiones de valores de auto-promoción (Logro) y auto-trascendencia (benevolencia y universalismo) han mostrado favorecer la formación de actitudes positivas y favorables hacia la creación de empresas (Azanza et al., 2012; Bretones et al., 2009; Campos Sánchez & otros, 2014; Marulanda et al., 2014), estos resultados se verificaron parcialmente ya que no mostraron ser significativos ($\beta = 0,175$; $p > 0,05$; en ambos casos).

De esta manera, la principal conclusión del presente estudio es que los valores personales influyen en las intenciones empresariales de los estudiantes a través de sus actitudes hacia el emprendimiento, por lo que se debería considerar la trasmisión de valores emprendedores para promover de manera efectiva el desarrollo del emprendimiento dinámico en nuestra sociedad.

Por ello se propone incluir los valores personales dentro de los programas de formación y apoyo, para fortalecer las actitudes e intenciones hacia el emprendimiento empresarial con el propósito de generar más y mejores

fuentes de trabajo, a través de la promoción de emprendimientos dinámicos entre los estudiantes.

En este sentido, el modelo propuesto para explicar la formación de las intenciones empresariales a partir de los valores personales y actitudes constituye una valiosa herramienta para segmentar a los estudiantes de acuerdo a su potencial emprendedor, y a la vez desarrollar estrategias que permitan incentivar esta conducta entre los estudiantes.

Finalmente, resulta fundamental la colaboración entre el gobierno, la universidad y el sector privado, puesto que sin las condiciones externas suficientes y necesarias, por ejemplo en términos tributarios y de leyes de promoción para el emprendedor, las intenciones de los estudiantes por más fuertes que sean, no llegarán a concretarse en forma de empresas.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Azanza, G., Campos, J., & Moriano, J. (2012). Entrepreneurial Intention and Values in the Basque Country. *Paper presented at the ISBE conference, Dublin*. Recuperado a partir de <http://www.slideshare.net/Garazi-Az/entrepreneurialintention-and-value-in-the-basque-country>.
- Bretones, F. D., Martí, E. G., Jiménez, C. R., Román, M. J., & Ortiz, M. J. H. (2009). Actitudes, valores y comportamientos emprendedores en la población universitaria. En *Ponencia presentada al II Congreso Internacional y X Seminario Iberoamericano Motiva: La Universidad y El Emprendimiento, celebrado entre el* (Vol. 27).
- Campos Sánchez, A., & others. (2014). The Role of Personal Values in the Entrepreneurial Process. Recuperado a partir de <http://www.tdx.cesca.cat/handle/10803/289568>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press. Recuperado a partir de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-98610-000>
- Fayolle, A., Liñán, F., & Moriano, J. A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 679–689.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Taylor & Francis.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382–388.

Fundación Konrad Adenauer. (2016). *La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento. ¿Es probable que Latinoamérica se suba al carro de las sociedades del conocimiento?* (David Gregosz). Chile. Recuperado a partir de <http://www.fundacion-milenio.org/la-fuerza-la-innovacion-emprendimiento-sopla-2016/>

Fundación Milenio. (2016). *¿Cómo está Bolivia en Emprendimiento e Innovación?* (Informe Nacional de Coyuntura No. 322). Fundación Milenio. Recuperado a partir de <http://www.fundacion-milenio.org/emprendedores-surgen-bolivia-sobrevivencia/>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Hera, C. M. A. D. L., Moriano, L., Ossa, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Editorial UNED.

Imhoff, D., & Brussino, S. (2013). Exploratory Study of the Psychometric Characteristics of the Portrait Values Questionnaire in Cordoba, Argentina. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(1), 135–149.

Jaén, I., Moriano, J. A., & Liñán, F. (2013). Personal values and entrepreneurial intentions: an empirical study. *ResearchGate*, 15–31.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2016). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*.

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 593–617.

Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantucho, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International entrepreneurship and management Journal*, 7(2), 195–218.

Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3–4), 187–215. <https://doi.org/10.1080/08985620903233929>

López-Videla, M. (2015). Fomento al Espíritu Emprendedor: Desarrollo de competencias empresariales en la formación de estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial., 8(11), 25–31.

Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36(0). Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6711>

Querejazu, V., Zavaleta, D., & Mendizabal, J. (2015). Reporte Nacional Bolivia 2014. Recuperado a partir de <http://www.epc-ucb.edu.bo/website/GEM2014Bolivia.pdf>

Restrepo, I., Arias, A., & Restrepo, A. (2016). Mapeo del campo de conocimiento en intenciones emprendedoras mediante el análisis de redes sociales de conocimiento. *Field mapping of knowledge in entrepreneurial intentionsthrough analysis of social knowledge network.*, 24(2), 337–350.

Rueda, S., Moriano, J. A., & Liñán, F. (2015). Validating a theory of planned behavior questionnaire to measure entrepreneurial intentions. A. Fayolle, P. Kyrö y F. Liñán (Eds.), *Developing, Shaping and Growing Entrepreneurship*, 60–69.

Salazar, E. A., & Ramírez, P. E. (2014). Efecto de los Talleres de Alfabetización Informacional en el uso de Bases de Datos Científicas. *Formación universitaria*, 7(3), 41–54. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062014000300006>

Schwartz, H. (2009). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations - Buscar con Google. Recuperado el 9 de febrero de 2017, a partir de <https://www.google.com/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=A+Proposal+for+Measuring+Value+Orientations+across+Nations>

Ingrid Orlandini G.¹, in_orlan@yahoo.com

Camila Tellez F.^{**}

Ebert Miranda Q.^{**}

Recibido abril 12, 2016; Aceptado mayo 10, 2016

Resumen

Desde la aparición de la Web 2.0 el relacionamiento y la comunicación entre los clientes y las empresas ha tomado nuevos rumbos apareciendo el social media marketing, en el caso del sector hotelero la valoración que se hace de estos servicios está cada vez más influenciada por los comentarios online de los consumidores. Considerando sitios como Trip Advisor y Booking.com, este artículo analiza las puntuaciones de los clientes de 59 hoteles ubicados en las ciudades de Sucre, Potosí y Tarija con el fin de lograr los objetivos de comparar las puntuaciones; evidenciar las relaciones entre la categorización de los hoteles y la puntuación global media y establecer una relación entre la puntuación global media y el uso de las redes sociales como Facebook, Twiter y las páginas web de los hoteles. Una conclusión importante de este trabajo es que las calificaciones en la mayoría de los casos son favorables en especial para los hoteles de 3 y 4 estrellas; se ha demostrado que no hay una relación significativa entre la categoría de hoteles y las puntuaciones en los dos sitios web analizados; el uso de las redes sociales tiene una relación significativa con las puntuaciones, finalmente el estudio encontró variaciones significativas en las puntuaciones de ambos sitios analizados.

Palabras clave

Social Media Marketing, reputación en línea, hoteles, Trip Advisor, Booking.com

Abstract

Since the appearance of Web 2.0, the relationship and communication between clients and companies has taken a new turn in social media marketing, in the case of the hotel sector the valuation of these services is increasingly influenced by the comments Consumers online. Considering places like Trip Advisor and Booking.com, this article analyzes the scores of clients of 59 hotels located in the cities of Sucre, Potosí and Tarija in order to achieve the objectives of comparing the scores; To show the relationship between the categorization of hotels and the average global score and to establish a relationship between the average global score and the use of social networks such as Facebook, Twiter and the hotels' websites.

An important conclusion of this work is that the ratings in the majority of the cases are favorable especially for the hotels of 3 and 4 stars; It has been shown that there is no significant relationship between the category of hotels and the scores on the two websites analyzed; The use of social networks has a significant relationship with the scores, finally the study found significant variations in the scores of both sites analyzed.

Keywords

Social Media Marketing, reputación online, hoteles, Trip Advisor, Booking.com

<?> Docente titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de USFXCH

** Estudiante del segundo año de la Carrera de Ingeniería Comercial de USFXCH

Introducción

El desarrollo de lo que se conoce como web 2.0 constituye una herramienta de marketing que ha revolucionado el modo de interacción entre los clientes y las empresas. Hoy en día internet se ha convertido en el pilar fundamental para desarrollar estrategias de comunicación de las empresas. La aparición de la web 2.0 marcó un cambio en el paradigma social, educativo y profesional ya que el usuario es quien elige la información, la selecciona y la descarga al instante. (Grasso, 2014). Esta interacción entre el cliente y la empresa ha dado lugar al SMM o Social Media Marketing (Marketing en los medios sociales) (Grasso, 2014)

En consecuencia varios sectores de la economía como el transporte, la industria textil, las comunicaciones y otros han adoptado nuevas estrategias de comunicación y nuevos modos de ofrecer sus productos y servicios a sus clientes. (García, Moraleda, & Curiel, 2017)

En el caso de la industria hotelera varios estudios (Molinillo, et.al. 2016) (Gándara, Fraiz Brea y Manosso, 2013) (Grasso, 2014) han coincidido en que este sector es uno de los más dinámicos pues las redes sociales representan una vía directa para llegar a los clientes, interactuar con ellos, conseguir que se sientan cómodos y que compartan sus experiencias con otros usuarios; todo esto con el fin de incrementar las ventas en esta clase de negocios.

En este sentido el presente artículo se centra en el análisis de los negocios de alojamiento, específicamente en los hoteles de 3,4 y 5 estrellas ubicados en tres ciudades del sur de Bolivia: Sucre, Potosí y Tarija. La razón que justifica la elección toma en cuenta la importancia de la actividad turística en esta parte del país con las rutas por las ciudades patrimoniales de Sucre y Potosí principalmente y el turismo hacia la ciudad de Tarija.

De acuerdo al contexto mencionado anteriormente se pretende en primer lugar comparar puntuaciones contenidas en los sitios Trip Advisor y Booking.com de los hoteles incluidos en el estudio; en segundo lugar evidenciar las relaciones entre la categorización de los hoteles y la puntuación global media obtenida en función de las rutas turísticas del sur de Bolivia y finalmente establecer una relación entre la puntuación global media y el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter y las páginas web de los hoteles.

Para llegar a los objetivos planteados se utilizó la revisión documental sobre temáticas similares y se acudió a la revisión de páginas web y los sitios Trip Advisor, y Booking.com con el fin de capturar la información sobre la valoración de los clientes respecto a su experiencia

en 59 hoteles de las ciudades de Sucre, Potosí y Tarija.

Este artículo está estructurado en cuatro partes; en la primera se presenta el fundamento teórico sobre el tema en cuestión y las preguntas clave del estudio, en la segunda se presenta un resumen de la metodología usada, en la tercera se presenta el análisis de los datos y la discusión de los principales hallazgos y finalmente se cierra con las conclusiones y el comentario de las limitaciones de esta investigación.

Preguntas de investigación

¿Existen diferencias entre las valoraciones de Trip Advisor y Booking.com?

¿Qué relación existe entre la categorización de los hoteles y la reputación online?

¿Qué relación existe entre el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter o página web propia y la reputación online?

Hipótesis de investigación

H1. Existen diferencias significativas entre las valoraciones de Trip Advisor y Booking.com para los hoteles ubicados en el sur de Bolivia

H2. Existe una relación significativa entre la categorización de los hoteles y la reputación online.

H3. Existe una relación significativa entre el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter o página web propia y la reputación online.

Fundamento teórico**Desarrollo de la web 2.0 y el social media marketing**

La web 2.0 incluye lo que se conoce como redes sociales o "social media", las herramientas que usan las redes sociales son varias entre las que describen Garrido Moreno y Lockett (2016) están: Blog, mensajería instantánea, compartir fotos o videos, sitios de redes sociales y revisión de sitios, estos últimos son sitios web donde los usuarios pueden publicar comentarios sobre negocios, productos o servicios; sitios como estos son Trip Advisor y Booking.com.

Por otro lado (García, Moraleda, & Curiel, 2017) indican que son plataformas fáciles de manejar con opciones que ofrecen búsqueda de personas, enviar mensajes privados, observar los perfiles de los usuarios, entre otras, las más conocidas son Facebook, Twitter y Trip Advisor.

En cuanto al social media marketing, de manera general, las capacidades de marketing y la competitividad empresarial, en la orientación al mercado son

determinantes en el desarrollo de cualquier empresa (Pérez, Carreras, & Bustamante, 2014), en este contexto el desarrollar una estrategia empresarial digital competitiva cobra una importancia especial y por ello, las empresas se han visto en la necesidad de adaptar sus estrategias competitivas y sus planes de marketing mediante el uso de estas nuevas tecnologías. (García & Sánchez, 2014)

Para Garrido-Moreno y Lockett (2016) el uso de las redes sociales constituyen una nueva herramienta de marketing, un nuevo canal de comunicación, de promoción y de evaluación de la experiencia en el uso de los productos y de los servicios.

Varios estudios como los de Molinillo, et.al.(2016) y Morales, Agüera y Cuadra (2015) han demostrado que los clientes potenciales tienden a confiar en comentarios escritos publicados en línea por otros clientes más que en las recomendaciones encontradas en las estrategias de marketing clásicas. Por ello la presencia de las empresas en las redes sociales y específicamente en el caso del sector hotelero se podría considerar como un reflejo de la eficiencia del área de marketing (Mellinas, María-Dolores y García, 2016) pero además se constituye en un indicador de la valoración del cliente respecto a su experiencia al recibir el servicio (Gándara, Fraiz Brea y Manosso, 2013).

Redes sociales y las empresas hoteleras

Para García y Sánchez (2014) y Mellinas et. al. (2016) las redes sociales conforman un fenómeno cultural que va creciendo en usuarios por ello es importante incluirlas en los planes de marketing de las empresas turísticas, este hecho ha dado origen al denominado Turismo 2.0.

El turismo 2.0 hace uso de la web 2.0 en el caso específico de la industria hotelera, las redes sociales han cambiado la forma en que los huéspedes (turistas o viajeros por trabajo) consumen productos y servicios turísticos, la forma de hacer reservas, la de informarse sobre las nuevas ofertas, o sobre los posibles planes e itinerarios así como la forma de comunicarse con el proveedor de servicios.

De acuerdo a García, Moraleda y Curiel (2017) las redes sociales facilitan a los hoteles el conocimiento de sus clientes y sus demandas, ayuda a crear relaciones estrechas y a desarrollar habilidades relacionadas con el marketing en las redes sociales. Precisamente el uso de las redes sociales en el sector hotelero pueden mejorar aspectos relacionados con la fidelidad, la confianza y la satisfacción del cliente. (Kasavana, Nusair, & Eodosic, 2010).

Por otro lado la redes sociales permiten a los usuarios

comparar precios de varios hoteles al mismo tiempo, lo cual constituye un esfuerzo de las capacidades de marketing para ofrecer ofertas y actualizar tarifas para obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Sin duda facebook y twitter son las redes sociales más usadas mientras que en el campo de las ofertas del sector hotelero los sitios más visitados son Tripadvisor, Booking.com y Trivago.com.

En el caso de Bolivia la mayor base de datos de los hoteles de ciudades como Sucre, Potosí y Tarija se encuentran en Tripadvisor y Booking.com mismas que han sido tomadas en cuenta para el análisis de los datos en este artículo.

Tripadvisor es una de las más exitosas redes sociales de turistas donde se encuentran millones de usuarios y en función de sus opiniones las empresas intentan mejorar las expectativas de los clientes respecto a los servicios y reforzar de esta forma la marca. La escala de calificación para los hoteles de este sitio es de 1=pésimo al 5 = excelente. (Molinillo S. , Ximénez-de-Sandoval, Fernández-Morales, & Coca-Stefaniak, 2016).

Booking.com es utilizada por un gran número de usuarios su calificación tiene una escala de 1=pésimo al 10=excelente. (Mellinas, María-Dolores, & García, 2016)

Reputación on line

Se considera que la reputación on line es la valoración que se da a la experiencia de tomar el servicio, en el caso de un hotel, esta valoración se realiza a través de las redes sociales, la reputación on line implica la comunicación con los clientes actuales y potenciales y la posibilidad de incrementar las ventas.

Según García, Moraleda y Curiel (2017) la reputación online se define como lo que se dice sobre algo o alguien y cómo esto afecta a la forma en la que los grupos de interés (stake holders) interactúan con él (Cuesta y Gaspar, 2013 citado en Garcia et al.2017).

La reputación on line puede medirse a través de las opiniones que tienen los usuarios de los sitios web que contienen la base de datos de los hoteles, este es un aspecto importante para tomar la decisión de compra sobre un alojamiento y puede alterar la decisión final.

Es decir la forma inmediata de determinar la reputación online de un hotel es acudir a las valoraciones y comentarios hechos por los usuarios en los sitios web turísticos. (García & Sánchez, 2014)

La reputación on line que se mide a través de la valoración de los clientes implica el análisis de aspectos como: comentarios; valor de la marca; comparación

entre la competencia; precio del servicio y ranking en sitios como tripadvisor y booking.com

Está directamente ligada con la satisfacción del servicio que perciben los clientes, es decir la satisfacción de los consumidores inciden de manera directa en la experiencia, así como el impacto de las nuevas tecnologías en la difusión de opiniones sobre las experiencias vividas y en la formación de la reputación de un emprendimiento (Gándara, Fraiz Brea, & Manosso, 2013)

Metodología

Este estudio es de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo; de corte transversal y de enfoque cuantitativo.

Para desarrollar la investigación se tomó en cuenta a todos los hoteles registrados en las páginas de los sitios Trip Advisor y Booking.com.

Con estos datos se construyó una base de datos donde se incluyeron 26 hoteles de Sucre, 17 hoteles de Potosí y 16 hoteles de Tarija.

Para cada uno de los 59 hoteles se ha analizado su categorización, y su integración en la web 2.0 y la valoración de los usuarios sobre estos hoteles. La información fue recolectada entre el 19 de junio y el 5 de julio de 2017.

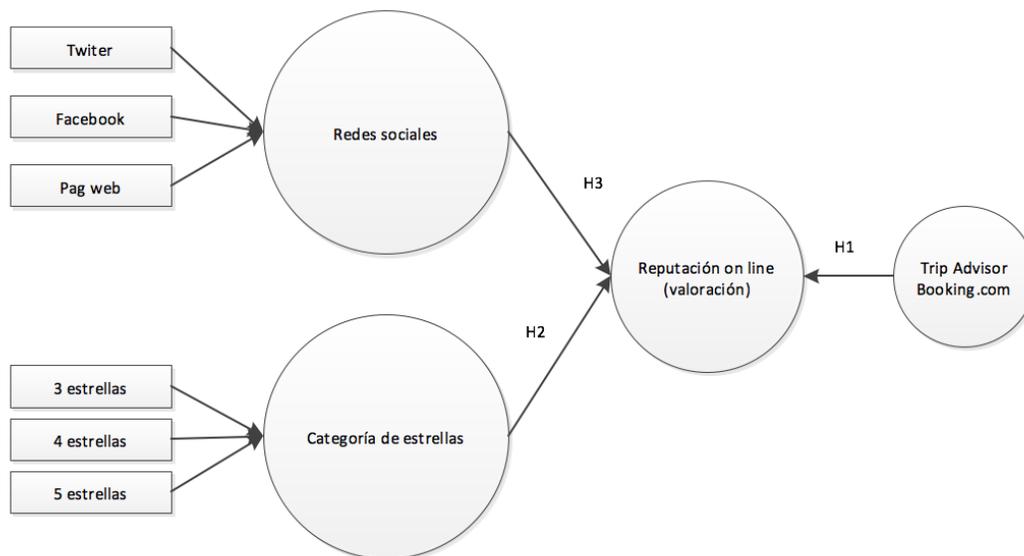
Tabla N° 1. Variables analizadas

Variables	Detalle
Nº de estrellas	Categorización en 3,4 y 5 estrellas
Uso de redes en internet	Facebook, twitter, Página web propia
Calificación Booking.com	Calificación 1 ("terrible") a 10 ("excelente")
Calificación Trip Advisor	Calificación 1 ("terrible") a 5 ("excelente")

Fuente elaboración propia

A través de estas variables se ha planteado un modelo para determinar la valoración de los hoteles a través de la calificación en los sitios web mencionados, el análisis estadístico se realizó a través de Microsoft Excel 2010 y SPSS 22.

Figura N° 1. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia en base a Morales, Agüera y Cuadra (2015)

Resultados y discusión**Destinos turísticos del sur de Bolivia**

En todos los países se conceptúa el turismo como uno de los sectores económicos más dinámicos. En Bolivia es la tercera actividad económica en cuanto a la captación de divisas, luego del gas natural y de la soya. Tiene un efecto multiplicador sobre las áreas financieras, las comunicaciones, el transporte, la producción de artículos de primera necesidad y artesanía, restaurantes, centros de diversión y otros, constituyéndose en una gran dinamizador de la economía. (Machicado, Delgadillo, Urcullo, & Lazo, 2004)

El Sur boliviano ofrece una diversidad de climas, culturas, paisajes naturales e históricos entre los cuales se destacan el Salar de Uyuni y el Parque Nacional Eduardo Abaroa que se constituye en un atractivo natural inigualable por su belleza y riqueza geológica, con manifestaciones tales como las aguas termales géiser y fumarolas volcánicas y lagunas de colores. Por otro lado las ciudades de Sucre y Potosí, representan la arquitectura colonial y republicana de Sudamérica declaradas por la UNESCO patrimonio cultural y natural de la humanidad; el Cerro Rico de Potosí y el patrimonio cultural de ambas ciudades son los principales atractivos. Más al sur están ubicados los valles Tarija y de Cinti donde se encuentran los viñedos y bodegas más importantes de Bolivia. (Payares, 2008)

Sucre sigue el plano de damero, común en las ciudades coloniales, con una red de plazuelas, jardines y parques que otorgan gran armonía al conjunto urbano. Se constituye en una de las ciudades de arquitectura hispánica mejor conservada en América, con calles empedradas, fuentes labradas en granito, iglesias antiguas, casas techadas con tejas de barro cocido espolvoreadas con cal y con paredes blancas, características del diseño colonial; por este motivo ha sido declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad (Gutierrez, 2015)

La ciudad de Potosí también es un destino turístico importante con muchos lugares que son verdaderas maravillas naturales, como el salar de Uyuni, las lagunas de colores: Colorada, Celeste, Verde, las aguas termales de Tarapaya, el Ojo del Inca, las cavernas de Toro Toro, sus viñedos, Tupiza, entre algunos. No obstante sus atractivos turísticos no se reducen a estos lugares, su patrimonio arquitectónico e histórico es único e invaluable, están el Cerro Rico, la Casa de la Moneda, las haciendas de Cayara y Samasa, y los templos de diferentes estilos que son museos por las obras que están dentro de ellas. Sus callejuelas angostas y empedradas; típicos balcones coloniales y gran número de edificios civiles en la ciudad. (Rodríguez, 2013)

La ciudad conocida como "Tarija la linda" o la "Ciudad de las flores", es el ideal para los que busquen disfrutar del clima templado, visitar los diferentes atractivos turísticos, degustar vinos locales y conocer gente amable y simpática. Esta ciudad brinda una diversidad de ambientes, que ofrecen paisajes de gran belleza escénica, enriquecidos con la flora y fauna natural. (Tolón, Ramirez, & Aguilar, 2004)

La importancia de los atractivos turísticos está en relación directa con la afluencia de turistas y por tanto con la actividad hotelera de esta región de Bolivia. La muestra de hoteles analizados se muestra a continuación:

Tabla Nº 2. Muestra del estudio

Destino turístico	Hoteles incluidos	Porcentaje
Potosí	17	28,81%
Sucre	26	44,07%
Tarija	16	27,12%
Total general	59	100,00%

Fuente: Elaboración propia

De los 59 hoteles incluidos en el estudio la mayor parte están categorizados con 4 estrellas encontrándose en la ciudad de Sucre la mayor parte de estos, el menor número corresponden a la categoría de cinco estrellas.

Tabla N° 3. Hoteles según categorías

Destino turístico	Categoría según estrellas			Total general
	3	4	5	
Potosí	47,06%	41,18% 11,76%		100,00%
Sucre	26,92%	65,38% 7,69%		100,00%
Tarija	50,00%	43,75% 6,25%		100,00%
Total general	38,98%	52,54% 8,47%		100,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la reputación on line

El análisis on line de la valoración de los clientes según el destino turístico indican que las ciudades de Sucre, Potosí y Tarija presentan una puntuación promedio por encima de la puntuación que corresponde a la mediana que para Booking.com sería 5 y para

TripAdvisor sería 2.5

Tabla N° 4. Reputación on line según sitio web y destino turístico

Destinos turísticos	Booking.com			TripAdvisor		
	Máx. de calificación	Mín. de calificación	Media de calificación	Máx. de calificación	Mín. de calificación	Media de calificación
Potosí	8,40	4,50	6,13	4,00	3,00	3,59
Sucre	9,30	3,50	5,69	5,00	3,00	3,92
Tarija	9,20	4,50	7,24	4,50	3,50	3,93
Total general	9,30	3,50	6,22	5,00	3,00	3,83

Fuente elaboración propia

La calificación máxima en los dos sitios web analizados corresponde al destino turístico Sucre, pero también corresponde a la puntuación mínima, tomando en cuenta estos resultados se puede indicar que la calidad de servicio, en percepción de los usuarios no es homogénea.

Por tanto se demuestra que existe una diferencia significativa entre las puntuaciones de Booking.com y TripAdvisor probándose la hipótesis H1.

Relación entre la categorización de los hoteles y las puntuaciones en Booking.com y TripAdvisor

Tabla N° 5. Puntuaciones según categorías

Categorización por estrellas	Frecuencia hoteles	Promedio Booking.com	Promedio TripAdvisor
3	23	6,50	3,69
4	31	5,85	3,90
5	5	6,86	4,00
Total general	59	6,22	3,83

Fuente elaboración propia

Se observa que no existe una relación directa y significativa entre la categorización de estrellas y la reputación on line (puntuación de los sitios web) ya que existen hoteles de menor categoría con una puntuación mayor.

Tabla N° 6. Pruebas de chi-cuadrado de asociación de variables categoría y puntuación

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,008 ^a	8	,112
Razón de verosimilitud	11,370	8	,182
N de casos válidos	59		

Fuente elaboración propia

Los resultados de la aplicación de la prueba chi cuadrado, confirman que no existe relación entre la categorización por estrellas y las puntuaciones en Booking.com y TripAdvisor. Por tanto la H2 no se demuestra.

Relación entre el uso de redes sociales y las puntuaciones en Booking.com y TripAdvisor

Tabla N° 7. Puntuación según uso de página web propia

Uso de pág web	Frecuencia hoteles	Promedio Booking.com	Promedio TripAdvisor
No usa	17	5,41	3,84
Usa	42	6,54	3,83
Total general	59	6,22	3,83

Fuente: elaboración propia

En el caso de Booking.com la puntuación más alta corresponde a los hoteles que usan su página web, por lo que se puede afirmar que existe una relación significativa, mientras que en TripAdvisor existe una diferencia mínima entre los hoteles que usa página web y la puntuación en este sitio.

Tabla N° 8. Puntuación según uso de Facebook

Uso Facebook	Frecuencia hoteles	Promedio Booking.com	Promedio TripAdvisor
No	1		3,00
Si	58	6,22	3,85
Total general	59	6,22	3,83

Fuente: elaboración propia

En el caso de las redes sociales como Facebook y Twitter la tendencia es directa en el caso de Booking.com mientras que en el caso de TripAdvisor, los hoteles que no usan redes sociales tiene una calificación promedio mayor en relación a los que usan.

Tabla N° 9. Puntuación según uso de Twitter

Uso Twitter	Frecuencia hoteles	Promedio Booking.com	Promedio TripAdvisor
No	45	5,70	3,84
Si	14	7,72	3,82
Total general	59	6,22	3,83

Fuente: elaboración propia

El cálculo del estadístico chi cuadrado demuestra la H3 pues existe una relación significativa para un $p < 0.05$ entre las redes sociales y la reputación on line.

Tabla N° 10. Prueba de chi-cuadrado de asociación de variables uso de redes sociales y puntuación

	Trip Advisor			Booking.com		
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,711 ^a	2	,042	5,256 ^a	4	,026
Razón de verosimilitud	2,002	2	,046	5,677	4	,022
N de casos válidos	59			59		

Fuente: elaboración propia

Consideraciones finales

Entre las conclusiones más importantes de este estudio se puede indicar:

- Las calificaciones en la mayoría de los casos son favorables en especial para los hoteles de 3 y 4 estrellas lo cual debe ser un aspecto de análisis para las empresas hoteleras para usar de manera más intensa las redes sociales y aplicar estrategias de marketing enfocadas en el cliente.
- El análisis mostró que la minoría de los hoteles obtuvieron los puntajes cercanos a las máximas puntuaciones (En TripAdvisor: 5 y Booking.com: 10) ningún hotel se encontró en puntuaciones mínimas calificadas como pésimas. En consecuencia, los hoteles deben adoptar una estrategia más activa para animar a sus clientes a publicar calificaciones en línea y revisiones de sus experiencias.
- Se ha demostrado que no hay una relación significativa entre la categoría de hoteles y las puntuaciones en los dos sitios web analizados.
- El uso de las redes sociales tiene una relación significativa con las puntuaciones del sitio Booking.com y el sitio TripAdvisor.
- Finalmente el estudio encontró variaciones significativas en las puntuaciones de ambos sitios analizados.

Referencias

Gándara, J. M., Fraiz Brea, J. A., & Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España: Un análisis a través de la reputación online.

Estudios y perspectivas en turismo, 22(3), 492-525.

García, G. C., Moraleta, L. F., & Curiel, J. D. (2017). La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de Turismo*, (39), 131-148.

García, L. O., & Sánchez, R. G. (2014). LA SOCIAL MEDIA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA: UNA APLICACIÓN AL SECTOR

HOTELERO. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 4(1), 16-34.

Garrido-Moreno, A., & Lockett, N. (2016). Social media use in European hotels: benefits and main challenges. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 172-179.

Grasso, D. (2014). HOTEL SOCIAL MEDIA MARKETING ¿Son las redes sociales un factor a tener en cuenta? *Universidad de Palermo - Facultad de Economía*, 1-30.

Gutierrez, C. R. (2015). Sucre y sus atractivos turísticos. *Repositorio Institucional UMSA*, pág. 3.

Kasavana, M., Nusair, K., & Eodosic, K. (2010). Online social networking: redefining the human web. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 1, n° 1, 68-82.

Machicado, C., Delgadillo, C., Urcullo, G., & Lazo, A. (diciembre de 2004). Estructura del sector turismo en Bolivia. *Unidad de análisis de políticas sociales y económicas*, pág. 3.

Mellinas, J. P., María-Dolores, S. M., & García, J. J. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 78-83.

Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of Trip Advisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 15-24.

Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of Trip Advisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 15-24.

Morales, P. M., Agüera, F. O., & Cuadra, S. M. (2015). Análisis de las variables que influyen en la reputación online de las empresas turísticas. El caso de los hoteles de Córdoba y Granada. *GRAN TOUR, REVISTA DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS*, (11), 103120.

Paunero, X. A. (2002). Ciudad de Sucre (Bolivia) Políticas de rehabilitación e intervención urbanas y turismo. *Universidad de Girona*, pág. 569.

Payares, A. (20 de diciembre de 2008). Turismo en la Región Sur de Bolivia. *Bolivia en tus manos*, págs. 34-35.

Pérez, M. I., Carreras, A. B., & Bustamante, M. J. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación*, 7(19).

Ríos, M. A., Ortega, F. J., & Matilla, M. (2016). La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor - Determinación de los principales ítems. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 1(1), 8-25.

Rodríguez, S. (Abril de 2013). *El Potosí*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de <http://elpotosi.net/cultura>

Tolón, A. B., Ramirez, D. R., & Aguilar, N. (2004). Estrategias de desarrollo socioeconómico en el área de influencia de la reserva nacional de flora y fauna de tariquia en el departamento de tarija (Bolivia). *Universidad de Almería. Área de Proyectos de Ingeniería*, pág. 4.



Sucre-Bolivia, ___ de ___ de 20__

Formulario de originalidad

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables, por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de originalidad del siguiente artículo.

Artículo (Article)

Firma (Signature)

Nombre (Name)



Sucre-Bolivia, ___ de _____ de 20 ____

Formulario de autorización

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado mi artículo para publicación, autorizo a Revista Ciencia, Tecnología e Innovación a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpresiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

Artículo (Article)

Firma (Signature)

Nombre (Name)