



empresa

Investigación y pensamiento crítico

Nº13 ABRIL 2013
ISSN: 2254-3367

INCLUIDA EN/ INDEXED IN

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
	 Universitat d'Alacant Universidad de Alicante UA WorldCat
	 DULCINEA Derechos de copyright y las condiciones de auto-archivo de revistas científicas españolas
	

 3c empresa	<p>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico <i>Tirada nacional e internacional</i> <i>Periodicidad mensual</i> <i>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</i> <i>ISSN: 2254-3376</i> <i>Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012</i></p>	<p>Editorial: Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial. Alcoy, Alicante (España) C/ Santa Rosa 15, nº 3 Tel: 965522821</p>
--	--	--

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores deberán ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

SUMARIO

ARTÍCULOS:

GOBIERNO ABIERTO Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA	¡Error! Marcador no definido.
OPEN GOVERNMENT AND PARTICIPATORY DEMOCRACY	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
Enrique Conejero Paz	
IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
STRATEGIC MANAGEMENT IMPORTANCE IN THE COMPANY.....	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
Salvador Lledó Balaguer	
EL CONTROL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO, CONDICIONANTE DEL ÉXITO COMERCIAL	26
BASED CONTROL BEHAVIOR, CONDITIONER COMMERCIAL SUCCESS.....	26
Inés küster Boluda, Natalia Vila López2, Pedro Canales Ronda, Asunción Hernández Fernández	
EL CUENTO COMO RECURSO EDUCATIVO	48
THE STORY AS AN EDUCATIONAL RESOURCE.....	48
David Pérez Molina, Ana Isabel Pérez Molina, Rocío Sánchez Serra	



empresa

Envío: 22-03-2013

Aceptación: 01 -04-2013

Publicación: 29-04-2013

GOBIERNO ABIERTO Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

OPEN GOVERNMENT AND PARTICIPATORY DEMOCRACY

Enrique Conejero Paz¹

1. Profesor de Ciencia Política y de la Administración. Universidad Miguel Hernández de Elche. Departamento Ciencias Sociales y Humanas.

RESUMEN

El concepto de Gobierno Abierto ha emergido como un nuevo enfoque aglutinador de esfuerzos por mejorar las capacidades del gobierno y modernizar las administraciones públicas bajo los principios de la transparencia y apertura, la participación y la colaboración. En este artículo se aborda una aproximación a la evolución del concepto y su revitalización que lo han convertido en un nuevo paradigma que promete fortalecer los sistemas democráticos y mejorar la gestión pública.

ABSTRACT

The Open Government has emerged as a new linchpin of efforts to improve government capacity and modernize public administration under the principles of transparency and openness, participation and collaboration. In this article is approached to the evolution of the concept and his revitalization that they it has turned into a new paradigm that promises to strengthen the democratic systems and to improve the public management.

PALABRAS CLAVE

Gobierno abierto, gestión pública, transparencia, democracia participativa, colaboración.

KEY WORDS

Open government, public management, transparency, participatory democracy, collaboration.

INTRODUCCIÓN

Los comienzos de la Administración Obama en los EE.UU. y sus esfuerzos por modernizar la administración federal significaron el inicio del redescubrimiento del concepto gobierno abierto (*open government*) dentro del sector público en todo el mundo. En este sentido, el *Memorandum for Transparency and Open Government* (21 de enero de 2009), incorporó esta cuestión como una prioridad política de primer orden en torno a tres principios claves: colaboración, transparencia y participación.

Y si hay un principio que puede producir innovación y cambio en las administraciones públicas, ese es el de la transparencia. Siguiendo a Arenilla ((2011:120) “se trata de un principio fundamental en el ejercicio democrático del poder y el antídoto más eficaz contra la corrupción, ya que se esconde detrás del ejercicio opaco del poder”.

Debemos reconocer que el término de Gobierno Abierto no es algo nuevo, ya que en el Reino Unido fue utilizado en los años setenta del siglo pasado. Su uso hacía referencia a diversas cuestiones relacionadas con los secretos del gobierno y su opacidad, así como la necesidad de abrir las ventanas del sector público al escrutinio ciudadano (Chapman y Hunt (1987). En su evolución posterior se consolida la filosofía de una ciudadanía responsable con capacidad para valorar y enjuiciar las políticas y servicios públicos. Y para ello resulta indispensable la ampliación de los derechos de los ciudadanos al acceso de la información pública y su adecuada utilización. De esta forma, cuando hablamos de gobierno abierto nos referimos al acceso y la libertad de información, la protección de datos, la reforma de las leyes sobre secretos oficiales y la necesidad, en una democracia consolidada, de poder obtener información útil y accesible sobre las actividades gubernamentales.

Gobierno abierto y profundización de la democracia son dos caras de la misma moneda ya que las medidas para implementarlo constituyen una nueva forma de aproximarse a los ciudadanos, una revolución en la forma de utilizar la información de las administraciones públicas o, incluso, una plataforma en la que los ciudadanos se convierten en los verdaderos protagonistas de la democracia (Lathrop y Ruma, 2011).

En sentido destacar que la teoría de la democracia participativa¹ aparece como un intento de combinar adecuadamente el principio de representación con el incremento de la participación política de los ciudadanos. Podemos considerar que la teoría de la democracia participativa es un modelo normativo puro y dentro del amplio espectro de enfoques que pueden ser identificados como tal. Las características básicas que subyacen en la misma son el fomento a la participación directa de los ciudadanos en el gobierno y la deliberación en la formación de la opinión política. En este sentido, del Águila (2000: 4) consideraba que la

¹ A pesar de los desarrollos que ha tenido la democracia participativa se le ha criticado que no ofrezca un modelo alternativo a la democracia liberal y que siempre tendrá que lidiar con el *hándicap* del tamaño, esto es, que la intensidad de la participación es inversamente proporcional al número de participantes, por lo que “la noción de democracia participativa sigue siendo borrosa”, véase Sartori (1988:150).

democracia participativa permite incentivar “la participación y a través suyo desarrollar el juicio político ciudadano (...) cuantos más ciudadanos estén implicados en ese proceso, mayor será la fortaleza de la democracia, mejor funcionará el sistema, mayor será su legitimidad e; igualmente, mayor será su capacidad para controlar al gobierno e impedir sus abusos”.

Volviendo al concepto de gobierno abierto, este implica un salto cualitativo ligado a la existencia de una nueva generación de herramientas ligadas a la Web 2.0. Se da por supuesto que las administraciones públicas disponen como materia prima básica para su funcionamiento de numerosos datos referidos a las personas y sobre las más diversas áreas de actividad. A partir de ahí, se tiende a sostener que la mera puesta a disposición de la ciudadanía de dichos datos tiene unos efectos benéficos de cara a la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos y administraciones públicas (Jaeger y Bertot, 2010). También podemos asumir que tendrá consecuencias positivas para el propio funcionamiento interno de las administraciones públicas, por ejemplo, reduciendo costes o siendo más eficaces, disminuyendo la carga de trabajo de los empleados públicos o facilitando la comunicación entre unidades u organizaciones.

CONSTRUYENDO UN GOBIERNO ABIERTO

Desde hace una década, y sobre todo a raíz de la crisis económica mundial que comienza en 2008, las presiones para que los gobiernos y sus administraciones públicas se abran al escrutinio público, sean más accesibles y sensibles a las demandas y necesidades de los ciudadanos, y respondan por la confianza política otorgada para gestionar la cosa pública.

El debate sobre del tipo de gobierno e instituciones públicas que son necesarias para asumir los retos que impone el siglo XXI es la continuación de una reflexión permanente por adecuar la arquitectura institucional y política, la reforma del Estado y los procesos de modernización de la gestión pública, que se han intensificado en los últimas dos décadas años. Sin embargo y dado el reconocido fracaso de diversos modelos de reforma y la contradictoria evidencia vinculada a los resultados de las recetas aplicadas bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), ha surgido un nuevo movimiento en cuya base encontramos un fuerte cuestionamiento a la forma en que se trabajan los asuntos públicos, que pone de relieve el incontestable fenómeno del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y de las redes sociales (o Web 2.0), que promueve una activa y comprometida participación de la ciudadanía y que, finalmente, presiona a los gobiernos e instituciones públicas a ser más transparentes, facilitar el acceso a la información que poseen, y a guiarse por nuevos códigos de conducta en cuyo trasfondo residen las nociones de “Buen Gobierno”, de apertura a la sociedad y de cambio paradigmático hacia un modelo emergente que esté en concordancia a la configuración de la sociedad en red de la que formamos parte.

Un

Gobierno Abierto es aquel que establece una constante deliberación con los ciudadanos, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Calderón y Lorenzo, 2010). Por otro lado, se puede considera como una doctrina política que sostiene que los temas de gobierno y administración pública deben ser abiertos a todos los niveles posibles en cuanto a transparencia para conseguir una mayor participación ciudadana y una mejor regulación (Irekia, 2010).

Desde otra perspectiva, para la OCDE el término ha evolucionado desde una mirada basada en tres dimensiones relevantes que apelan a contar con una Administración Pública transparente, accesible y receptiva (OCDE, 2006), a un enfoque donde se le considera como plataforma para resolver cómo el gobierno puede trabajar con la sociedad y los individuos para co-crear valor público (OCDE, 2010)².

En su informe del año 2003 “Un gobierno abierto: fomentar el diálogo con la sociedad

² Recientes estudios demuestran la estrecha vinculación entre la calidad del gobierno y de la buena administración (abierta, responsable, participativa, transparente y colaborativa) con variables ligadas al bienestar o satisfacción con la propia vida en relación a la confianza social, la confianza política y los niveles de satisfacción y apego a la democracia (Véase Montero, Zmerli y Newton, 2008).

civil”, la OCDE ya adelantaba una noción preliminar sobre el concepto *de Open Government* bajo el rótulo de “Administración Abierta”, concebida como plataforma de base para “implantar sólidos marcos jurídicos, institucionales y políticos que rijan el acceso a la información, la consulta y la participación pública en la materia contribuye a mejorar la política pública, a luchar contra la corrupción y a incrementar la confianza de la sociedad en la Administración”. En su concepción y propósito original, aludía a la necesidad del gobierno y la administración pública para conectar de manera más fluida con la sociedad civil en el marco de lograr una mayor implicación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas y promover el buen gobierno: “informar, consultar y hacer participar a los ciudadanos constituyen los pilares de todo buen gobierno, los medios adecuados de fomentar la apertura, y una buena inversión para mejorar la elaboración de las políticas públicas” (OCDE, 2003). Más tarde, se plantearía que un gobierno abierto se refiere “a la transparencia de las acciones del gobierno, la accesibilidad de los servicios públicos e información, y la capacidad de respuesta del gobierno a las nuevas ideas, demandas y necesidades” (OCDE, 2005).

Más recientemente, dicho concepto ha retomado un papel protagónico en las agendas de distintos gobiernos y administraciones públicas en el mundo, proceso que ha ido de la mano de los avances tecnológicos, el uso de las redes sociales y la Web 2.0, y de un arduo debate global acerca de las bases que deben sustentar la reforma del gobierno y sus administraciones públicas. La evidencia disponible indica que durante los últimos diez años, los países de la OCDE se han centrado en la construcción de las instituciones y mecanismos de gobierno abierto para crear una base sólida que sustente la aplicación e implementación de las políticas públicas de manera adecuada y acorde a las nuevas realidades expresadas en el tránsito a un modelo democrático más abierto, inclusivo, garantista y efectivo.

En la actualidad, existen marcos jurídicos relativos que sustentan el desarrollo del Gobierno Abierto en gran parte de los países miembros de la OCDE, y en ellos se considera: (1) La legislación sobre el acceso a la información y libertad de prensa; (2) La legislación sobre privacidad y protección de datos; (3) Las leyes sobre procedimientos administrativos; (4) La legislación sobre Defensores del Pueblo (Ombudsman); y (5) Las leyes sobre las entidades fiscalizadoras superiores. Sin embargo, ha habido una atención limitada para analizar la eficacia de estos marcos en su aplicación y qué resultados se han logrado en términos de una mayor transparencia y accesibilidad, y una mayor posibilidad de que los ciudadanos contribuyan al diseño de políticas y la prestación de servicios. Por ejemplo, la apertura y acceso a bases de datos del gobierno (*open data*) ofrece un gran potencial para la participación y la innovación. Sin embargo, esto requiere no sólo de ajustes de las normas y los marcos de referencia, sino también de medidas y políticas para fortalecer las capacidades individuales y colectivas e incentivar la colaboración (OCDE, 2010).

En términos de la práctica cotidiana, podemos resumir que el Gobierno Abierto presenta dos vertientes principales (ORSI, 2010):

- 1) La apertura de datos públicos, que busca la transparencia y la mayor eficiencia del servicio público, permitiendo reutilizar los datos públicos para generar nuevas actividades económicas y la rendición de cuentas ante los ciudadanos.
- 2) La apertura de los medios sociales, que persigue facilitar la comunicación y la participación, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para ayudar en la provisión de servicios públicos, la colaboración en red interna y con otras administraciones públicas, empresas y organismos.

El Open data es una faceta de los ecosistemas abiertos ‘Open’ que incluyen al *Open Source* (o puesta en común de código de aplicaciones mediante licencias *copyleft*), el *Open Innovation* o mecanismos de cooperación en el ámbito I+D+i y al *Open Governance*, una de cuyas facetas, es el *Open Data*.

El impulso al Open Data busca obtener dos resultados importantes:

1. Por un lado, promover la innovación usando los datos públicos como catalizador de nuevas aplicaciones y servicios y, por tanto, transformar los gobiernos de proveedores de servicios a gestores de plataformas (permitiendo que otras entidades y/o usuarios, utilizando los datos públicos liberados, puedan crear nuevas prestaciones en la Web y agregar valor público).
2. Por otro lado, devolver a los ciudadanos sus propios datos, y así incrementar la transparencia.

3. EXPERIENCIAS DE GOBIERNO ABIERTO³.

Los ejemplos relacionados con el *open data* se han multiplicado durante los últimos años en diferentes niveles administrativos. Por un lado, algunas experiencias se refieren a los portales de apertura de datos públicos. Estas páginas web se orientan a poner a disposición de la ciudadanía repositorios de diferentes fuentes gubernamentales para que puedan ser utilizados de manera abierta por terceros.



Uno de los casos pioneros es el del gobierno de los Estados Unidos, cuyo portal data.gov (<http://www.data.gov/>) lleva funcionando desde 2009. En este portal web se puede acceder a numerosas bases de datos de diferentes agencias gubernamentales estadounidenses, si bien también pretende convertirse en punto de acceso para otras experiencias a nivel estatal y local. El mayor impulso al mismo fue recibido con la directiva de apertura de datos que obligaba a todas las agencias de la administración federal a publicar 3 datasets de alto valor en 45 días (diciembre de 2009). En general, la información se proporciona de forma gratuita, con una cláusula de no responsabilidad en cuanto a la fiabilidad de la misma cuando es ‘mezclada’ con otros tipo de fuentes o tratada por las entidades privadas y con una cláusula de recomendación de citación del origen de la información. Incluye una multitud de entidades públicas y departamentos de la administración pública americana. Globalmente los datasets de este repositorio son descargados más de 14.000 veces a la semana.

Probablemente, la región del mundo que cuenta con una mayor cantidad de iniciativas de esta naturaleza sea la Unión Europea, donde numerosos Estados miembros disponen de portales nacionales de este tipo.



Dentro de estas experiencias el caso de España también destaca por contar con experiencias de reutilización de datos públicos muy evolucionadas. Una de ellas es el proyecto que inicialmente se denominó Aporta, que más recientemente ha sido rebautizado como portal data.gob.es (<http://datos.gob.es/datos/>). Esta experiencia también se sitúa en la misma línea de otras procedentes del entorno de referencia, auto-definiéndose como el portal de carácter nacional que organiza y gestiona el Catálogo de Información Pública de la Administración General del Estado. Este portal también se orienta a proporcionar información general, materiales formativos y noticias de actualidad sobre la reutilización de la información del sector público.

³ Para ampliar las iniciativas llevadas a cabo por la OCDE puede verse *The Call for Innovative and Open Government*. (OCDE, 2011), donde se analizan las experiencias de los 34 países miembros de esta organización.

Además, tiene una clara orientación económica, en el sentido de que se promociona de manera directa la utilización de sus contenidos para que puedan ser explotados por profesionales, empresas, gestores institucionales y ciudadanos, de cara al lanzamiento de empresas, la innovación administrativa o el desarrollo de iniciativas ciudadanas de transparencia, colaboración y participación. Al mismo tiempo que los gobiernos y administraciones públicas liberan sus datos, surgen diferentes experiencias en las que la ciudadanía toma el protagonismo.

Algunos de los ejemplos más conocidos son los que ofrecen portales web como <http://www.wheredidmytaxgo.co.uk/> o <http://flyontime.us/> en los que se abordan experiencias ligadas a la filosofía del *open government*. En el primer caso, se ofrece la oportunidad a los contribuyentes británicos de conocer el destino de sus impuestos, incorporando en la aplicación unos datos básicos relativos a la renta. En el segundo, la experiencia resulta más llamativa todavía, en la medida que la aplicación desarrollada permite cruzar datos procedentes de dos agencias públicas diferentes, sobre el nivel de puntualidad de todas las compañías aéreas que operan en todos los aeropuertos de los Estados Unidos, con los datos sobre las condiciones climatológicas. El resultado es la posibilidad de conocer la hora estimada de llegada de un vuelo en el futuro, teniendo en cuenta las condiciones climatológicas previstas para el día y hora de llegada. En los dos casos, los datos puestos a disposición por las administraciones públicas resultan el sustrato necesario que facilita la posterior innovación social. Desde un punto de vista práctico, la puesta en marcha de la iniciativa *Open Government Partnership* ha puesto de relieve el interés y viralidad de este tipo de iniciativas dentro de los gobiernos a nivel global. La declaración original fue planteada el 20 de septiembre de 2011 y establece algunas ideas clave ligadas a la apertura y rendición de cuentas dentro del sector público: 'We recognize that equitable and affordable access to technology is a challenge, and commit to seeking increased online and mobile connectivity, while also identifying and promoting the use of alternative mechanisms for civic engagement. We commit to engaging civil society and the business community to identify effective practices and innovative approaches for leveraging new technologies to empower people and promote transparency in government' (Open Government Partnership, 2011: 2).

CONCLUSIONES

En resumen, las administraciones públicas del futuro facilitarán la transparencia, participación y colaboración mediante una consolidación de los principios de funcionamiento asociados al *open government*. En particular, las administraciones públicas estarán abiertas a un escrutinio público mucho más directo y constante por las acciones que adopten, serán más accesibles a cualquier individuo que desee relacionarse con ellas y fomentarán la colaboración de otros actores ampliando la receptividad a las nuevas demandas, propuestas e ideas del entorno. Al mismo tiempo, las administraciones públicas facilitarán la reutilización de información pública para permitir la creación de servicios de valor añadido que contribuyan crecimiento económico. Transparencia, rendición de cuentas, participación y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación son elementos visibles del concepto de *open government*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ARENILLA, MANUEL. (2011). "Marco teórico actual de la Administración Pública". En *Crisis y reforma de la Administración Pública*, Manuel Arenilla (Dir.), Netbiblio, La Coruña.
- [2] CALDERÓN, CÉSAR; LORENZO, SEBASTIÁN (Coords.) (2010). *Open Government: Gobierno Abierto*. Algón Editores, Jaén.
- [3] CHAPMAN, RICHARD A.; HUNT, MICHAEL. (1987). *Open Government. A study of the prospects of open government within the limitations of the British political system*. Routledge, London.
- [4] CHUN, S.A.; SHULMAN, S.; SANDOVAL, R.; Y HOVY, E. (2010). "Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government". *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, pp. 1-9.
- [5] COROJAN, ANA Y CAMPOS, EVA. (2011). *Gobierno abierto. Alcance e Implicaciones*. Documentos de Trabajo, 03/2011. Madrid: Fundación Ideas.
- [6] DEL ÁGUILA, RAFAEL. (2000). "Política, ciudadanía y juicio". En *La política. Ensayos de definición*, Rafael del Águila, et al. Madrid: Sequitur, pp. 1-18.
- [7] JAEGER, P.T. & J.C. BERTOT. (2010). "Transparency and Technological Change. Ensuring Equal and Sustained Public Access to Government Information". *Government Information Quarterly*, 27 (4):243–265.
- [8] LATHROP, DANIEL; RUMA, LAUREL R.T. (Ed.) (2010). *Open Government. Transparency, Collaboration, and Participation in Practice*. O'Reilly Media, USA.
- [9] LEE, G., & KWAK, Y. H. (2012). "An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement". *Government Information Quarterly* 29: pp. 492-503.
- [10] MONTERO, J.R.; ZMERLI, S. Y NEWTON, K. (2008). "Confianza social, confianza política y satisfacción con la democracia", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Nº 122, abril-junio, pp. 11 – 54.
- [11] MORALES GUTIÉRREZ, ALFONSO. (2009). "Innovación "abierta" en el Tercer Sector: El modelo organizativo 2.0". *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 13, septiembre-diciembre, Madrid (pp. 17 – 37).
- [12] NOVECK, BETH SIMONE. (2009). *Wiki Government: How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*, Brookings Institution Press, Washington DC.

- [13] **OBAMA, BARACK** (2009). "Memorandum on Transparency and Open Government" (OGD), Executive Office of the President of United States of America, Washington, DC.
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf
- [14] Open Government Partnership (2011). *Open Government Declaration*. En <http://www.opengovpartnership.org/open-government-declaration>.
- [15] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE / Instituto Nacional de Administración Pública, INAP (2006). La modernización del Estado: el camino a seguir. INAP – MAP, Madrid, agosto de 2006.
- [16] OCDE (2010). OECD Guiding Principles for Open and Inclusive Policy Making. *Background document for expert meeting on “Building an open and innovative government for better policies and service delivery”, Paris, 8 – 9 June.*----- (2003).
- [17] *Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society*. OCDE. OECD Policy Brief (2005). *Public Sector Modernization: Open Government*.
- [18] ORSI (2011). *Open Jovenmente. 10 ideas para hacer tu ayuntamiento abierto*. Observatorio Regional de la Sociedad de la Información de Castilla y León (ORSI), España.
- [19] **TAUBERER, JOSHUA.** (2011). "Inventan open jovenmente", en XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students - Computer Science in Service of Democracy, Volume 18 Issue 2, pp. 9-11.
- [20] **VILLORIA, MANUEL.** (2010). "La democratización de la Administración Pública: Marco Teórico". En *Gobernanza Democrática y Fiscalidad: Una reflexión sobre las instituciones*, Jesús Ruiz-Huerta y Manuel Villoria (Directores), Editorial Tecnos, Madrid.

Envío: 02-05-2012

Aceptación: 15-05-2012

Publicación: 29-04-2013

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

STRATEGIC MANAGEMENT IMPORTANCE IN THE COMPANY

Salvador Lledó Balaguer¹

1. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (UPV).

RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto poner de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico en cualquier empresa, independientemente del tipo que sea (microempresa, Pyme, gran empresa) y del sector al que pertenezca, donde deberán reflejarse las estrategias seguidas y actuaciones para conseguirlas, proponiendo alternativas para obtener buenos resultados económicos, teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer necesidades de los clientes y los factores internos y externos que afecten a la propia empresa.

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of a Strategic Plan in any company, regardless of whatever type (micro, SME, large enterprise) and the sector they belong to, which should reflect the strategies and actions to achieve them proposing alternatives for economic performance, taking into account continuous improvement to meet customer needs and internal and external factors affecting the company.

PALABRAS CLAVE

Plan Estratégico, necesidades, valores, CRM, UEM

KEYWORDS

Strategic Plan, needs, values, CRM, EMU.

INTRODUCCIÓN

La dirección de la empresa debe ser consciente de la difícil situación que está atravesando el sector (prácticamente afecta a todos los sectores) a causa de la crisis económica actual.

Las empresas con larga andadura pueden estar mayormente convencidas de poder superar los obstáculos que encuentren, al igual que lo hicieron en la crisis de los 90.

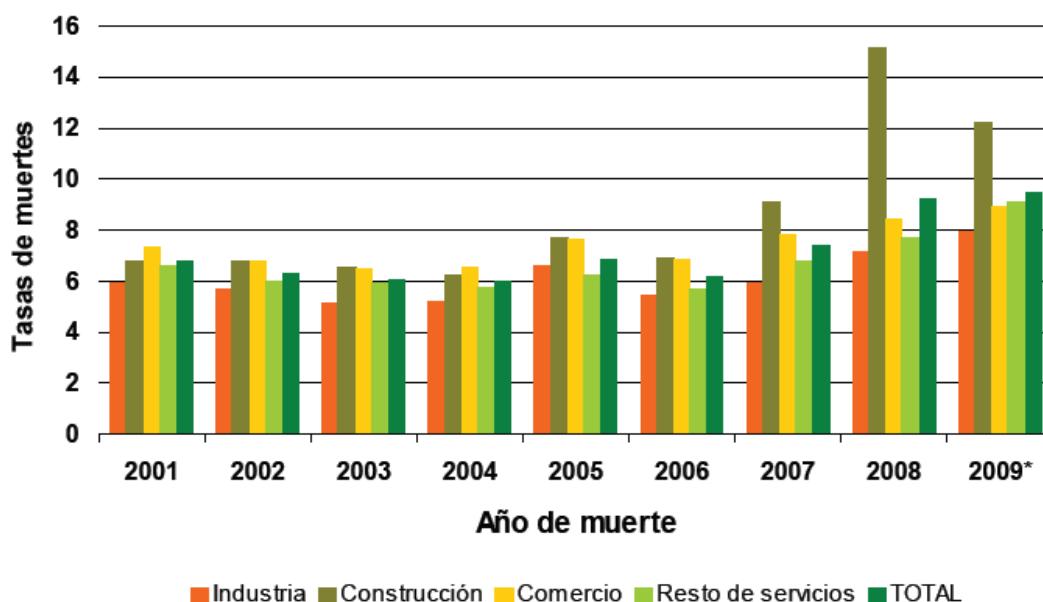
Hay que definir una estrategia y seguirla, luego estará bien o mal pero debemos seguirla. Importante tener en cuenta que la estrategia es la misma para toda la empresa. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia.

Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

En el gráfico siguiente se puede observar las tasas de muertes de empresas desde el año 2001 hasta el 2008 (los datos del año 2009 son provisionales)^[1].

Muertes de empresas

Gráfico 1: Tasas por sectores económicos (1)



(1) Datos desde 2008 en CNAE-2009. No comparables con años precedentes.

(*) Datos provisionales.

Gráfico 1: Muertes de empresas. Fuente: INEbase/Economía/Empresas/Demografía armonizada de empresas.

Possiblemente la falta de estrategia o haber elegido una estrategia errónea, haya ocasionado parte de la tasa de muertes de empresas que figuran en el grafico anterior.

Cualquier empresa deberá realizar un Plan Estratégico que debe ser plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, definido en siete partes perfectamente diferenciadas:

1. Propósitos de la empresa: Misión, Visión y Valores.
2. Historia y situación actual.
3. Estrategia y Dirección Estratégica a aplicar.
4. Análisis externo, conocer oportunidades y amenazas.
5. Análisis interno, detectar nuestras fortalezas y debilidades.
6. Formular y evaluar la implantación de estrategias.
7. Reflejar conclusiones finales.

EL MARCO ESTRATÉGICO DE DECISIONES EMPRESARIALES

El trabajo más importante de un directivo de empresa es la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones o de solución de problemas, se inicia cuando el directivo vive situaciones conflictivas que es necesario analizar y diagnosticar. Dichas decisiones llevarán a la definición de uno o varios problemas de decisión.

Entorno, se refiere a la relación de la empresa con los factores externos, que pueden influir sobre su vida actual o futura. Es difícilmente cuantificable.

Cuantitativa, hace referencia a cifra y datos numéricos, se apoya en la historia o evolución de los sucesos empresariales a lo largo del tiempo.

El proceso se visualiza en el siguiente gráfico:

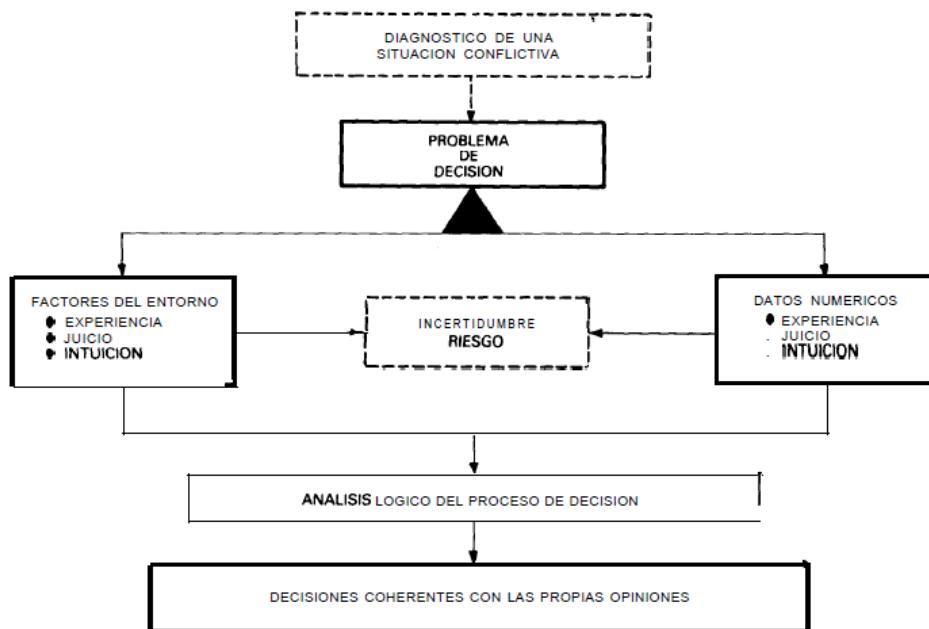


Gráfico 2. Proceso toma de decisiones. Fuente: Drucker, Peter F. “The Age of Discontinuity”, Harper and Row, 1969^[2].

VALORES

Sin lugar a dudas los clientes son el primer valor de toda empresa, sin ellos no sería posible existir.

Designar una persona responsable CRM (Customer Relationship Management), es decir, persona responsable de la “Gestión de la Relación con los Clientes”, para la atención y trato con el cliente a fin de fidelizar al mencionado cliente.

Contar con una plantilla debidamente formada, tanto las personas que están en contacto con el cliente como las personas que contribuyen a la realización de los trabajos, de todo ello dependerá en gran medida la satisfacción del cliente. Esto se conseguirá teniendo el personal debidamente formado y continuando con un programa de formación anual con todos los empleados.

Implantar un programa de calidad y designar un responsable de calidad dentro de la empresa.

Realizar un seguimiento de las reclamaciones realizadas por los clientes, abriendo un parte de No Conformidad con el fin de analizar el motivo de la causa que ha originado la reclamación y crear medidas correctoras si procede para evitar que vuelva a repetirse tal situación.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Entorno Empresarial, empresa rodeada de factores que provocan impactos negativos (amenazas), o positivos (oportunidades).

Estrategia, no debe estar solo en la mente del empresario, lo ideal que esté plasmada de forma explícita para poder analizarla y racionalizarla.

Estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para lograr una ventaja configurando recursos para satisfacer a los interesados.

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

De forma gráfica quedarían reflejadas las Fases de la Dirección Estratégica como se indica a continuación:

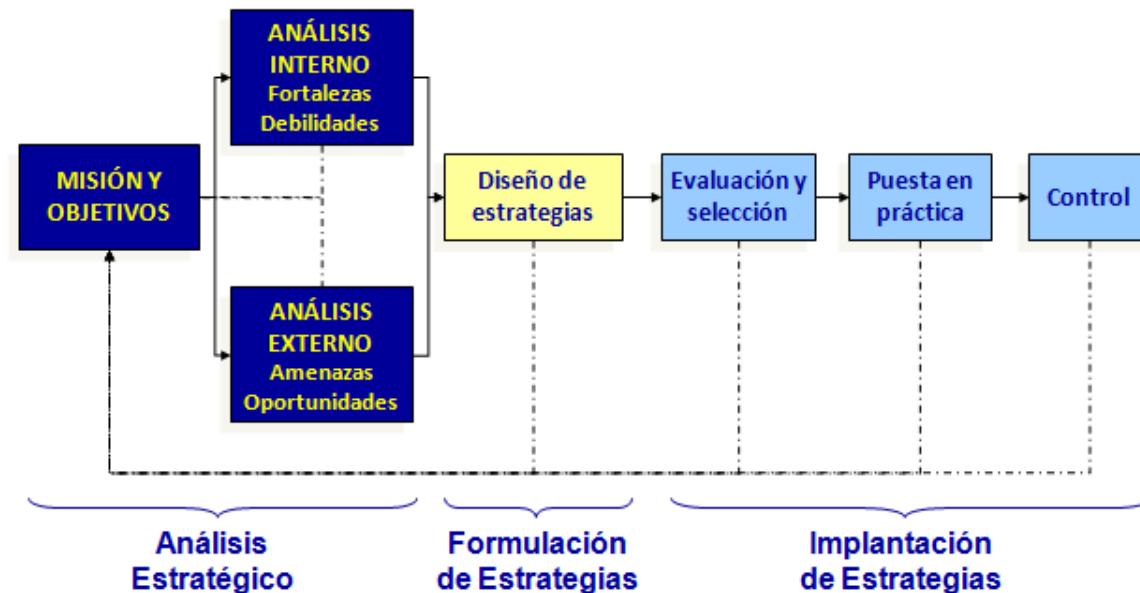


Gráfico 3. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica^[3]. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

Análisis Estratégico, es la comprensión de la posición estratégica, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno).

Formulación de Estrategias, es la elección de estrategias para el futuro.

Implantación y Control de Estrategias, es la conversión de la estrategia en acción.

VENTAJA COMPETITIVA

Unidad Estratégica de Negocio (UEN), es la parte de la organización para la cual existe un mercado diferenciado.

La empresa definirá una estrategia para conseguir una situación de superioridad respecto a sus competidores.

Ventaja competitiva, es cualquier característica que tenga una empresa para diferenciarse de otras, en una posición superior para competir. Es difícil de mantener en el tiempo.

La diferenciación persigue que los productos de la empresa sean percibidos por el cliente como único en el mercado, al valorarlos como una ventaja para él, está dispuesto a pagar un precio superior creando fidelidad de los clientes permitiendo además precios y márgenes más elevados que empresas menos diferenciadas.

NIVELES DE ESTRATEGIA

Estrategias corporativas o de empresa, que implica decisiones sobre el conjunto de la organización, es la base de las demás decisiones estratégicas y puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos, servicios o unidades de negocio y formas de asignar recursos entre las distintas partes de la organización.

Estrategias de negocio o competitiva, hace referencia a como competir con éxito en determinados mercados, implica las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), determina como desarrollar lo mejor posible la actividad de cada UEN, busca construir una posición competitiva, desarrollando las potencialidades internas.

Estrategias funcionales u operativas, fija criterios que indique cómo usar y aplicar los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, esencial para que estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto. Se la denomina **política**.

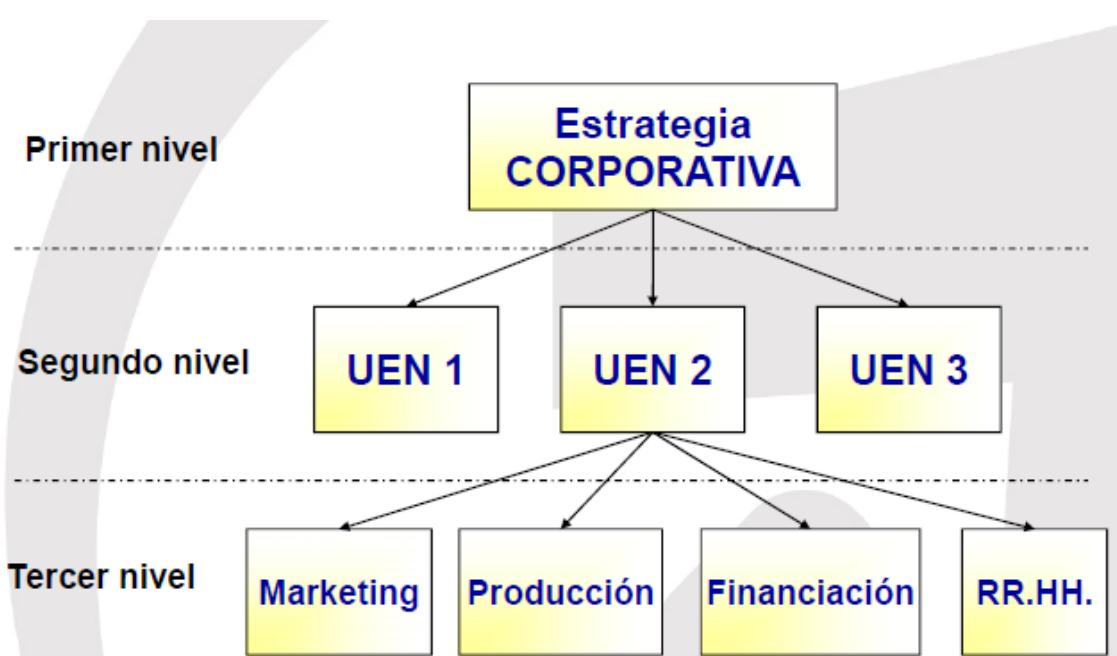


Gráfico 4. Niveles de la Estrategia^[4]. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

ANÁLISIS EXTERNO

Macroentorno o Entorno General, debemos identificar que variables tienen un impacto significativo en la empresa para contrarrestar amenazas y potenciar las oportunidades.

No podemos cambiar el entorno, debemos adaptarnos a él. La técnica de análisis del Macroentorno más utilizada es el PEST.

- Factor político / legal, variables administrativas, legales y políticas.
- Factor económico, principales variables económicas del área donde actúa la empresa.
- Factor sociocultural, entre otras, creencias, valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, éticas.
- Factor tecnológico, referido al nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo.

Un dato significativo a tener en cuenta es el siguiente. El paro se dispara hasta 5.273.600 de personas y la tasa alcanza el 22,85%. Gráficos 5 y 6. Parados y Tasa paro 2011^[5-6].

EPA Cuarto Trimestre 2011

Parados

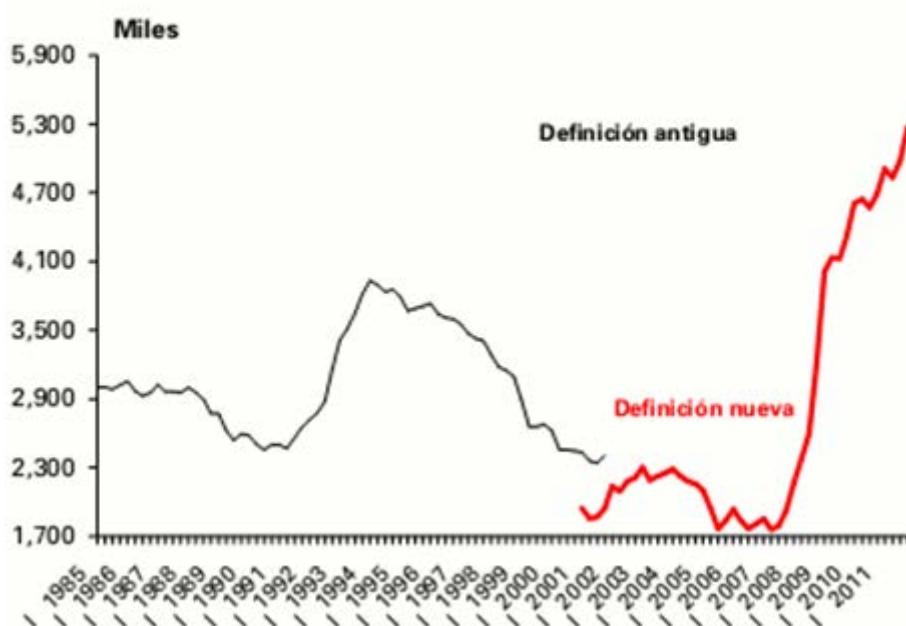


Gráfico 5. Parados. Fuente: idealista.com/news^[5].

Tasa de paro

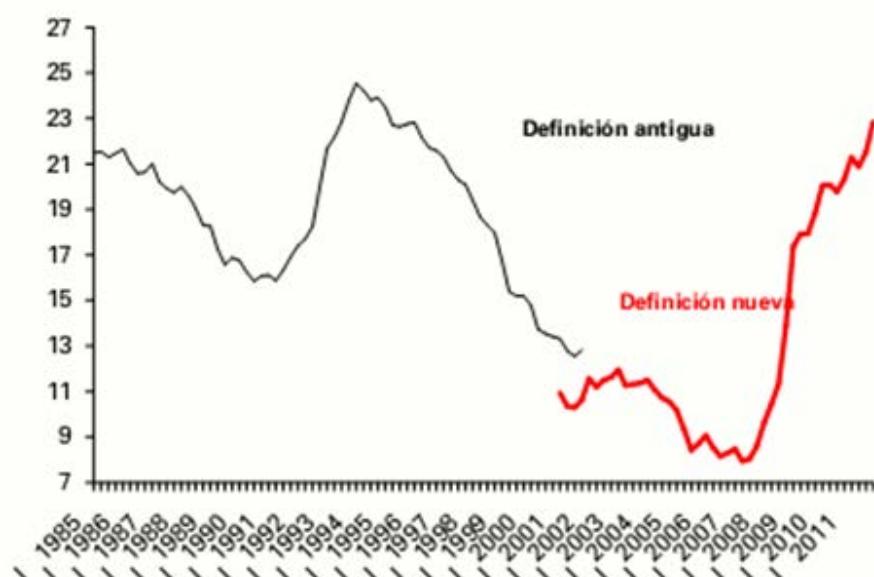


Gráfico 6. Tasa de paro. Fuente: ine.es^[6].

Resultados nacionales

(Continúa)

	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior		
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje	
1. Población de 16 años y más por sexo y relación con la actividad económica						
AMBOS SEXOS						
Población de 16 años y más	38,508.2	20.4	0.05	-4.3	-0.01	
Activos	23,081.2	-53.4	-0.23	-23.6	-0.10	
- Ocupados	17,807.5	-348.7	-1.92	-600.6	-3.26	
- Parados	5,273.6	295.3	5.93	577.0	12.29	
Inactivos	15,427.0	73.8	0.48	19.4	0.13	
Tasa de actividad	59.94	-0.17	-	-0.05	-	
Tasa de paro	22.85	1.33	-	2.52	-	
Población de 16 a 64 años	30,658.5	-20.8	-0.07	-153.8	-0.50	
Tasa de actividad (16-64)	74.75	-0.18	-	0.27	-	
Tasa de paro (16-64)	23.00	1.35	-	2.54	-	
Tasa de empleo (16-64)	57.56	-1.15	-	-1.68	-	
VARONES						
Población de 16 años y más	18,791.3	3.0	0.02	-43.6	-0.23	
Activos	12,645.7	-62.3	-0.49	-109.2	-0.86	
- Ocupados	9,805.6	-228.4	-2.28	-404.0	-3.96	
- Parados	2,840.1	166.1	6.21	294.8	11.58	
Inactivos	6,145.6	65.3	1.07	65.6	1.08	
Tasa de actividad	67.30	-0.34	-	-0.42	-	
Tasa de paro	22.46	1.42	-	2.50	-	
Población de 16 a 64 años	15,419.9	-15.7	-0.10	-112.9	-0.73	
Tasa de actividad (16-64)	81.40	-0.39	-	0.15	-	
Tasa de paro (16-64)	22.62	1.44	-	2.54	-	
Tasa de empleo (16-64)	62.99	-1.48	-	-2.18	-	
MUJERES						
Población de 16 años y más	19,716.8	17.4	0.09	39.4	0.20	
Activas	10,435.5	8.9	0.08	85.6	0.83	
- Ocupadas	8,001.9	-120.3	-1.48	-196.6	-2.40	
- Paradas	2,433.6	129.2	5.61	282.2	13.12	
Inactivas	9,281.4	8.5	0.09	-46.2	-0.50	
Tasa de actividad	52.93	0.00	-	0.33	-	
Tasa de paro	23.32	1.22	-	2.53	-	
Población de 16 a 64 años	15,238.6	-5.1	-0.03	-40.9	-0.27	
Tasa de actividad (16-64)	68.01	0.04	-	0.73	-	
Tasa de paro (16-64)	23.46	1.22	-	2.54	-	
Tasa de empleo (16-64)	52.05	-0.80	-	-1.15	-	

Tabla 1. EPA Cuarto Trimestre 2011. Fuente: idealista.com/news e ine.es [7].

Microentorno o Entorno Específico, es un análisis estructural, tras dividir el sector en segmentos más pequeños, si se cree conveniente, procederemos a analizar el atractivo del sector, a través de las **cinco fuerzas competitivas básicas (Porter)**.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter, **competidores actuales** a mayor intensidad de la competencia menor atractivo del sector (más amenazas) y viceversa. **Competidores potenciales** son las nuevas empresas que están dispuestas a competir en el sector si lo consideran atractivo, dependiendo de las barreras de entrada que encuentren (amenaza). **Productos sustitutivos** son productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes en el mismo sector. **Poder de proveedores y poder de los clientes** hace referencia a su poder negociador, cuando mayor sea más pueden imponer sus condiciones (mayor es la amenaza).

EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST.

La elaboración del Perfil Estratégico del Entorno consta de dos fases. La primera consiste en elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno, y la segunda fase consiste en valorar el comportamiento de los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (MN, N, I, P, MP). Cuya valoración será realizada de forma subjetiva por la dirección de la empresa, o sea, dependiendo de la forma en que percibe las variables del entorno).

La interpretación es la siguiente, picos hacia la derecha **puntos fuertes**, picos hacia la izquierda **puntos débiles**, el MN corresponderá al muy negativo y el MP que estará en la parte más a la derecha será el muy positivo.

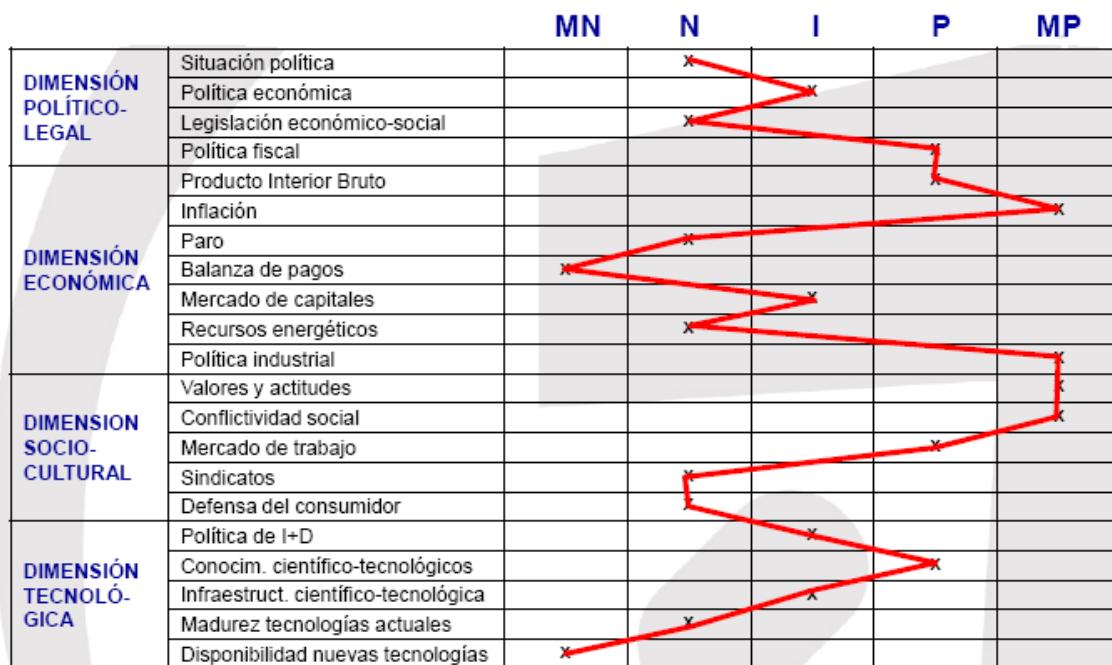


Tabla 2. Perfil estratégico de la empresa ^[8]. Fuente: Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa Ref. 2009.1072 Editorial UPV.

ANÁLISIS INTERNO

Cuando hablamos de análisis interno de la empresa, estamos tratando de identificar nuestras propias fortalezas y debilidades, para detectar las mismas es importante tener diferenciadas la áreas funcionales en la empresa.

Área de Dirección y Organización. Área Comercial. Área de Producción. Área Financiera. Área Tecnológica. Área de Recursos Humanos.

RECURSOS Y CAPACIDADES

Recursos y capacidades, representados en 2 niveles de agregación.

1.- **Recursos o activos individuales**, son las unidades básicas de análisis, conjunto de factores que dispone y controla la empresa que deben estar bien combinados y gestionados.

- Recursos Tangibles Físicos (nave, mobiliario, existencias ...)
- Recursos Tangibles Financieros (crecimiento cifra ventas, ratios, fondo maniobra ...)
- Recursos Intangibles No Humanos (tecnológicos, organizativos ...)
- Recursos Intangibles Humanos (experiencia y formación, buen clima laboral, certificación empleados ...)

2.- **Capacidades colectivas** de la organización, los recursos son importantes pero si no están organizados, a través de las capacidades de las personas, no son eficaces ni eficientes.

MATRIZ DAFO

Es un resumen de todo el análisis estratégico de la empresa, interno Debilidades y Fortalezas propias, y externo Amenazas y Oportunidades.

Este análisis ofrece una visión global de la situación de la empresa, es un análisis puramente cualitativo, mediante una tabla con cuatro cuadrantes (dos para el análisis interno y dos para el externo) expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor. Su uso se ha generalizado por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tras realizar el análisis estratégico y plantear distintas opciones estratégicas, la empresa toma la decisión clave de elegir entre ellas, por su **relevancia**, por ser **irreversible** y por ser **excluyente**.

Para evaluar las opciones estratégicas deberemos tener en cuenta tres criterios de éxito (o filtros), como son el **ajuste** de la estrategia, la **aceptabilidad** y la **factibilidad**.

PLANES DE ACCIÓN

La empresa elaborará planes de acción para las distintas estrategias elegidas con el fin de hacerlas operativas determinando QUE se desea hacer (objetivos), COMO podemos alcanzar el propósito (acciones), CUÁNDO estimamos van a alcanzarse las acciones, QUIÉN va a ser el responsable de desempeñarlas y QUÉ recursos asignamos para conseguir el éxito deseado.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha puesto de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico para cualquier empresa, sea cual sea el tamaño de la misma y el sector al que pertenezca, deberá estar plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, en el mismo deben estar definidos los propósitos de la empresa, Misión, Visión y Valores.

Igualmente estarán definidas las Estrategias empleadas, Corporativas, De Negocio, Funcionales, debiendo ser las mismas para toda la empresa. Se analizarán las áreas funcionales reflejando cual es la ventaja competitiva de la empresa, entendida como cualquier característica que sirva para diferenciarse de otras en una posición superior para competir.

Se debe realizar una comparación del Perfil Estratégico con el de su competidor principal (Macroentorno) y un análisis estructural a través de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno), competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes. El análisis DAFO es el resumen cualitativo de todo análisis estratégico de la empresa, tanto interno, Debilidades y Fortalezas propias como externo, Amenazas y Oportunidades del exterior.

Tanto los Recursos o activos individuales como las Capacidades colectivas son necesarios en toda organización para conseguir los objetivos marcados.

Una decisión clave es elegir estrategias tras aplicar filtros como el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad para posteriormente elaborar los correspondientes planes de acción.

Tras definir la estrategia hay que seguirla. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia. Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

Lo importante no es realizar un buen Plan Estratégico, sino ser capaces de dar los pasos necesarios para que ese Plan Estratégico de los resultados económicos y no económicos esperados.

Es mejor equivocarse haciendo lo correcto que hacer lo equivocado correctamente.

AGRADECIMIENTO

A Josep Capó Vicedo por su inestimable ayuda y colaboración.

REFERENCIAS

- [1] **INEbase/Economía/Empresas/Demografía armonizada de empresas:**
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p204&file=inebase&L=0>.
- [2] **Drucker, Peter F.** "The Age of Discontinuity", Harper and Row, 1969:
http://www.une.edu.ve/~achrysos/Computacion_II/marco_estrategico.pdf.
- [3] **Navas y Guerras**, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:
<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf>.
- [4] **Navas y Guerras**, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:
<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf>.
- [5] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.
- [6] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.
- [7] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.
- [8] **Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa.** Ref.: 2009.1072. Departamento de Organización de Empresas. Editorial Universidad Politécnica de Valencia: p. 95.

Envío: 25-01-2013

Aceptación: 26 -03-2013

Publicación: 29-04-2013

EL CONTROL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO, CONDICIONANTE DEL ÉXITO COMERCIAL

BASED CONTROL BEHAVIOR, CONDITIONER COMMERCIAL SUCCESS

Inés küster Boluda¹

Natalia Vila López²

Pedro Canales Ronda³

Asunción Hernández Fernández⁴

1. Catedrático de la Universidad. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
2. Catedrático de la Universidad. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
3. Doctor en CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
4. Profesora contratado Doctor. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

RESUMEN

El conocimiento de los diferentes factores que afectan a los resultados empresariales de las acciones de la fuerza de ventas es uno de los aspectos más importantes de la gestión de marketing en las empresas. Por ello, el presente trabajo reflexiona sobre la importancia de determinados aspectos que condicionan el éxito de la labor comercial

ABSTRACT

Knowledge of the different factors that affect the business performance of the shares of the sales force is one of the most important aspects of marketing management in enterprises. Therefore, this paper reflects on the importance of certain aspects that determine the success of the commercial work

PALABRAS CLAVE

Dirección de ventas, control del vendedor, comportamiento, actitud, motivación, resultados, jefe de ventas, profesionalidad, satisfacción

KEY WORDS

Sales management, vendor control, behavior, attitude, motivation, results, Sales, professionalism, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Una de las tareas más importantes de los responsables de ventas en las empresas es la motivación y dirección de sus vendedores hacia la realización de tareas encaminadas a mejorar los resultados de sus relaciones con los clientes (Mallin y Bolman, 2009), así como la fijación de recompensas por alcanzar los objetivos propuestos. Además, en las relaciones comerciales empresa-empresa, la tradicional función puramente de venta de los departamentos comerciales está cambiando hacia nuevas tareas más estratégicas basadas en las relaciones con los clientes (Piercy, Cravens y Lane, 2009). En este contexto es importante poder determinar qué factores influyen en la eficacia de los vendedores, y cómo lo hacen (Singh y Koshy, 2010), esta es una tarea complicada debido a la compleja naturaleza del trabajo de los vendedores, siendo éstos los únicos empleados de las empresas que están en contacto con sus clientes (Rigopoulou, Thedosiou, Katsiken y Perdikis, 2012).

Atendiendo al considerable interés por determinar los elementos del entorno laboral de los vendedores que afectan a sus resultados, y por tanto, a los de sus empresas, uno de los aspectos más importantes es la gestión que realizan los responsables del área de ventas, y especialmente la gestión del control de sus vendedores (Piercy, Cravens y Lane, 2009). En este marco, son dos los sistemas de control más comúnmente aplicados en la práctica empresarial, tal y como se explica a continuación. Por un lado, el sistema basado en los resultados y, por otro, el sistema basado en el comportamiento. Nuestro interés radica en este último; en analizar las consecuencias de llevar a cabo dicho control, condicionando el éxito de la labor comercial.

CONDICIONANTES DEL ÉXITO EN VENTAS

Habiendo diferentes tipos de control (comportamiento, resultados y mixto), se pretende analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos. La razón para la elección de este tipo de control se basa en que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos planificados, (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y (3) por ello, permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Challagalla y Shervani, 1996).

CONTROL Y PROFESIONALIDAD DEL VENDEDOR

Cuando se aplica el control del comportamiento sobre la fuerza de ventas, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor en la realización de sus múltiples tareas. La empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan, en mayor medida, la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa (Anderson y Oliver, 1987). Además, la evaluación de sus resultados es mejor aceptada pues el vendedor ve reducida su incertidumbre respecto a sus acciones y también porque su recompensa no se basa en sus resultados sino en el cumplimiento del comportamiento predefinido por la empresa, que es la que asume el riesgo del resultado final del trabajo del vendedor. En este contexto, y tal como afirman Anderson y Oliver (1987) son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico del vendedor las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento; y que definen la profesionalidad del vendedor.

Dentro de las actitudes de la fuerza de ventas relacionados con el control de la misma, hay que valorar las competencias profesionales o conocimientos y habilidades específicas del trabajo de un vendedor (Anderson y Oliver, 1987), que incluye aspectos como el conocimiento de los productos-servicios que ofrece a los clientes, el conocimiento de la empresa para la que trabaja o el dominio de las habilidades necesarias para la venta (Manning y Reece, 1997; Cámara y Sanz, 2001). Cuando los vendedores son controlados en base a su comportamiento están más dispuestos a disponer de mayor información y formación sobre la empresa y los productos o servicios que van a vender (Oliver y Anderson, 1994). La razón de esta actitud es que el vendedor, al ser remunerado de forma prioritaria mediante salario fijo, tendrá una mayor seguridad en el trabajo, aceptará mejor la presión de sus superiores para participar en la formación y podrá experimentar con diferentes formas de venta (Saxe y Weitz, 1982; Oliver y Anderson, 1994; Donaldson, 1998; Dalrymple y Cron, 1998).

Oliver y Anderson (1994) obtuvieron una correlación significativa entre el dominio de las habilidades de venta y el control del comportamiento, pero no respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Por su parte, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) también determinaron la existencia de esta relación entre la actitud del vendedor y el control del comportamiento. Así, en función de estos resultados y de lo apuntado en líneas anteriores proponemos la siguiente hipótesis:

H1a.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejor actitud de los vendedores en el desarrollo de sus tareas.

Además, cuando un vendedor está motivado encuentra motivadoras las tareas que realiza (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Varela, 1991), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (Spiro y Weitz, 1990), además, la motivación puede ser de carácter intrínseco al trabajo o por reconocimiento (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b). Por su parte, Anderson y Oliver (1987) señalan que de los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento tienen una alta motivación intrínseca, les motiva el reconocimiento, y estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento. Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) concluyeron que el uso de la remuneración como herramienta de control no era significativa en la relación entre la motivación y el control del comportamiento. Asimismo, Oliver y Anderson (1994) obtuvieron la misma conclusión, no significatividad, para la motivación intrínseca. Sin embargo, Baldauf, Cravens y Piercy, (2001a-b) sí que encontraron un fuerte soporte empírico para estas dimensiones de la relación motivación-control. Entendemos que las diferencias con estudios previos pueden deberse al contexto de ventas analizado. En este sentido y, pese a dichas diferencias, proponemos la siguiente hipótesis:

H1b.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor motivación de los vendedores en la realización de sus tareas.

En la actualidad, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es lograr y mantener unas buenas y duraderas relaciones con los clientes (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1994; Küster, 2002). Incluso el concepto de marketing relacional ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y fidelización de los clientes pasan a ser objetivos tan importantes, o más, que el cierre de una operación de venta (Alet, 1994; Kotler y Armstrong, 2003). Así, Oliver y Anderson (1994) afirman que, cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la resolución de problemas, planificando todas sus acciones con el objetivo de fidelizarlos y sin la presión para cerrar la venta (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b).

Cravens, Ingram, LaForge y Young, (1993) encontraron un fuerte soporte a la relación entre el comportamiento estratégico y el control del comportamiento. No obstante, Oliver y Anderson (1994) sólo lo hicieron parcialmente. Pese a ello, y siguiendo a Anderson y Oliver (1987) parece lógico que la fuerza de ventas, controlada mediante sistemas basados en el comportamiento, desarrolle un comportamiento más cercano a los objetivos de la empresa. Por ello proponemos la hipótesis siguiente:

H1c.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejor comportamiento estratégico de los vendedores en el desarrollo de sus tareas.

PROFESIONALIDAD Y COMPORTAMIENTO DEL VENDEDOR

Dado que los vendedores tienen más capacidad de control sobre las actividades de venta que sobre el resultado de las mismas,(Walker, Churchill y Ford, 1979; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993), parece lógico que aquellos vendedores que estén motivados, con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo, con altos niveles de competencia profesional y con un comportamiento estratégico adecuado a los objetivos empresariales, obtendrán una mejor valoración de su comportamiento (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Cuando los vendedores tienen una actitud positiva hacia sus superiores y sus compañeros de trabajo, así como hacia sus clientes, aceptando la dirección de los primeros y colaborando con los segundos, sus actuaciones se adecuarán a lo deseado por la empresa, produciéndose, por tanto, un mejor comportamiento y actuarán de acuerdo a lo que se espera profesionalmente de ellos. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y a Baldauf, Cravens y Grant (2002), proponemos que:

H2a.- A mejor actitud del vendedor respecto a su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.

Además, los vendedores que se sienten motivados en el desarrollo de su actividad profesional, actuarán de acuerdo a las normas y políticas que desde su empresa se les indique. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) proponemos que:

H2b.- A mayor motivación del vendedor en su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.

Por último, el vendedor que, en sus actuaciones busca alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización de ventas, desarrollará un comportamiento acorde con lo planificado por la empresa. Por ello, siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002) proponemos que:

H2c.- A mejor comportamiento estratégico del vendedor en su trabajo, mejor será su comportamiento profesional.

CONTROL, COMPORTAMIENTO Y RESULTADOS DEL VENDEDOR

El comportamiento del vendedor incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabaja (Churchill et al, 2000), tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de la misma (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Además, al aplicar el control del comportamiento, la empresa indica al vendedor cómo debe realizar su trabajo, lo que supone para éste una mejor planificación de su trabajo,

reduciendo el ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicando más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes.

Para Anderson y Oliver (1987) y Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), otra de las consecuencias que produce la aplicación del control del comportamiento de los vendedores es la orientación al equipo, hará que estos se sientan en mayor medida integrados en la empresa y, por tanto, actuarán según las normas que les sean fijadas. En este sentido, es de esperar que la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento tenga un efecto positivo en el nivel de desempeño (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993; Oliver y Anderson, 1994). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

H3.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de la fuerza de ventas y el comportamiento del vendedor.

De acuerdo con la literatura (Churchill et al., 1985 y 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales. Por ello, cabe esperar que cuando los vendedores desarrollen correctamente las tareas prefijadas por la dirección de ventas, tanto de venta como de no-venta, se alcanzarán unos resultados mayores, aunque esta relación puede no producirse en el corto plazo (Piercy, Cravens y Morgan, 1997). Además, parece lógico que la dirección, al planificar la forma más adecuada de actuar, diseñe estrategias que permitan el logro de altos resultados de venta (Grant y Cravens, 1996). En suma, tal y como afirman Piercy, Cravens y Morgan (1997), un correcto comportamiento de los vendedores, permitirá alcanzar unos resultados mejores. Así, se propone la siguiente hipótesis:

H4.- Existe una relación positiva entre el comportamiento de los vendedores y los resultados de ventas alcanzados por los mismos.

En la literatura se pueden encontrar trabajos que relacionan positivamente el control del comportamiento y el resultado de ventas, medido éste mediante valoraciones objetivas, por ejemplo, la cuota de ventas (Churchill et al., 1985), y medido a través de valoraciones subjetivas, por ejemplo, el conocimiento de las necesidades de los clientes (Jaworski y Kohli, 1991; Cravens et al., 1993; Brown y Peterson, 1994; Posdakoff y Mackenzie, 1994; Sujan et al., 1994; Babakus et al., 1996; Grant y Cravens, 1999; Kohli et al., 1998; Mackenzie et al., 1998; Piercy et al., 2001; Román y Munuera, 2003). Dado que la empresa antes de aplicar el control del comportamiento de los vendedores debe definir adecuadamente cómo debe ser éste, y es de esperar que los determine de forma que se alcancen los mejores resultados posibles, podemos proponer la siguiente hipótesis:

H5.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y los resultados de ventas alcanzados por los mismos.

RESULTADOS DEL VENDEDOR Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

La efectividad de la fuerza de ventas es consecuencia de las habilidades y esfuerzos de los vendedores que la integran, de las posibilidades del mercado en el que estos actúan, de la capacidad mostrada por su jefe y de otros elementos y factores del entorno en el que desarrollan su trabajo (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Diversos autores (Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Churchill et al., 2000; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001 y Román et al., 2002) definen la efectividad como aquel indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que viene determinado por factores personales y, además, por una serie de factores no sujetos al control de los vendedores, denominados factores no-personales (Varela, 1992) o variables organizativas y ambientales. Estas variables, a su vez, afectan a las variables personales mediante su influencia en las tareas de organización, gestión y dirección de los departamentos de venta en las empresas (Walker, Churchill y Ford, 1977; Churchill et al., 2000).

Para el cálculo de la efectividad, se ha recurrido, tradicionalmente, a la cifra de ventas (y otras variables de carácter financiero) aportada por el vendedor a la empresa, no obstante, algunos autores plantean comparar los resultados del vendedor con los objetivos de la empresa (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Cravens, LaForge, Picket y Clifford, 1993; Grant y Cravens, 1999) y compararlos incluso con los resultados de la competencia (Babakus et al., 1996). Por ejemplo, Baldauf et al. (2002) determinaron que un importante predictor de la efectividad de la organización de ventas era el grado de cumplimiento de los objetivos de los vendedores. Además, estos autores, basándose en estudios anteriores (Walker et al., 1979 y Anderson y Oliver, 1987), determinaron que dado que el control del comportamiento permite igualar los objetivos de los vendedores y de la organización de ventas, y de la relación positiva entre este tipo de control el rendimiento del vendedor, se podía esperar una relación positiva entre el rendimiento y la efectividad. En suma, la revisión de la literatura nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

H6a.- Existe una relación positiva entre los resultados de ventas alcanzados por los vendedores y la eficacia financiera de la fuerza de ventas.

No obstante, la medición de la efectividad de la fuerza de ventas basada sólo en aspectos financieros, o de rentabilidad, aunque de fácil aplicación, deja sin tener en cuenta los factores ajenos al vendedor y otras variables importantes para el marketing de relaciones, como las relativas a la satisfacción de los clientes gestionados por el vendedor (Futrell, 2003). Por ello, algunos autores (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a) proponen analizar también la efectividad de la fuerza de ventas según la valoración del supervisor del vendedor. Dado que parece lógico que, aquellos vendedores que obtengan mejores resultados serán mejor valorados por su supervisor, proponemos la siguiente hipótesis:

H6b.- Existe una relación positiva entre los resultados de ventas alcanzados por los vendedores y la satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores.

CONTROL Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Como ya se ha indicado, la efectividad de una organización de ventas es una evaluación global de los resultados obtenidos por la misma, o por un grupo de vendedores que aportan sus logros individuales (Churchill, Ford y Walker, 1994), tanto en aspectos financieros como de la satisfacción de su supervisor. Los vendedores que son controlados principalmente mediante sistemas basados en el comportamiento, están más dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización de ventas, por tanto, a ser más efectivos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001a-b); y ello, en comparación con aquellos que son controlados en función de los resultados (Anderson y Oliver, 1987). No obstante, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) encontraron un débil apoyo empírico a esta relación. Por su parte, Piercy, Cravens y Morgan (1997) realizaron un análisis sobre las fuentes de efectividad de las organizaciones de venta mediante un cuestionario a 144 jefes de equipo de venta de empresa del Reino Unido. Una de las conclusiones que obtuvieron fue que, en las organizaciones más efectivas, los jefes de equipo dedican más esfuerzo en los diferentes aspectos relacionados con el control del comportamiento, especialmente en la formación y la comunicación. En consecuencia planteamos las siguientes hipótesis:

H7a.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y la eficacia financiera de la fuerza de ventas.

H7b.- Existe una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y la satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores.

Fruto de la revisión bibliográfica realizada, planteamos el modelo conceptual que se muestra en la figura 1, que relaciona los diferentes elementos del modelo a analizar en la presente investigación.

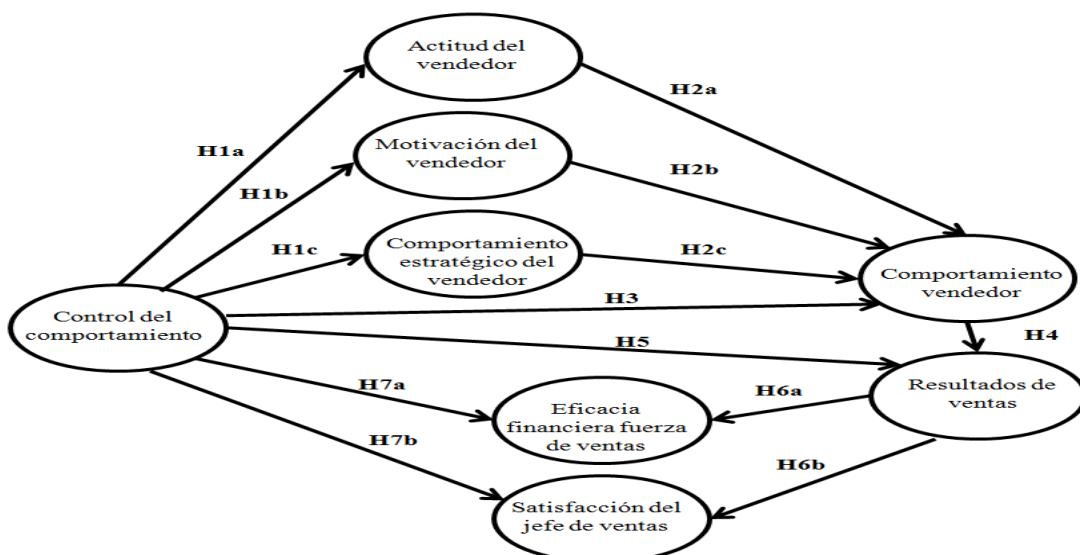


Figura 1.modelo de relación control del comportamiento-resultado empresarial.

CONCLUSIONES

El presente artículo de reflexión pretende ahondar en aquellos aspectos susceptibles de condicionar el éxito de las ventas. En este sentido, a priori se parte de la premisa de que el control del vendedor basado en el comportamiento es un mecanismo de control adecuado para evaluar la labor comercial. Así, y después de un análisis de la literatura, este trabajo establece una serie de relaciones susceptibles de ser testadas empíricamente.

En primer lugar, se defiende que el control basado en el comportamiento tiene efectos sobre la actitud, motivación y comportamiento estratégico del vendedor; o lo que es lo mismo, sobre la profesionalidad del vendedor. Asimismo dicho sistema de control va a influir tanto en el comportamiento que el vendedor lleve a cabo, como en el resultado de ventas que este alcance. Por otra parte, dicho sistema puede afectar a la eficacia de la fuerza de ventas y a la satisfacción del superior más inmediato, el jefe de ventas.

En segundo lugar, el control basado en el comportamiento también puede influir indirectamente sobre el comportamiento del vendedor a través del efecto que la profesionalidad del vendedor puede tener sobre este comportamiento. Del mismo modo, también puede producirse ese efecto indirecto a través de la influencia del control sobre el comportamiento y de este sobre los resultados de ventas.

En tercer y último lugar, se plantea la posible influencia indirecta del control basado en el comportamiento sobre la eficacia financiera y la satisfacción del jefe de ventas a través del posible efecto del resultado de ventas sobre estos últimos.

En suma, la recomendación a la gerencia de ventas va encaminada a la reflexión acerca de la necesidad de instaurar mecanismos de control de vendedores no basados exclusivamente en los resultados, sino teniendo en cuenta el comportamiento del vendedor.

A pesar del soporte existente en la literatura para las diversas relaciones planteadas, resulta necesario llevar a cabo un estudio empírico para su contraste. Cabe señalar que dicho estudio debería testarse en diversos contextos y situaciones de ventas pues la intensidad de las relaciones puede variar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **ALET, J.** (1997). "El Marketing Relacional". *Dirección y Progreso*, nº 154, julio-agosto, pp. 18-27.
- [2] **ANDERSON, E. y OLIVER, R.** (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, vol. 51 (October), pp. 76-88.
- [3] **BABAKUS, E., CRAVENS, D., GRANT, K., INGRAM, T. Y LAFORGE, R.** (1996-A). "*INVESTIGATING THE RELATIONSHIPS AMONG SALES MANAGEMENT CONTROL, SALES TERRITORY DESIGN, SALESPERSON PERFORMANCE, AND SALES ORGANIZATIONS EFFECTIVENESS*". *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING*, VOL. 13, Nº 4, PP. 345-363.
- [4] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N.** (2001-a). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, vol. 18, nº 5, pp. 474-508.
- [5] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. y PIERCY, N.** (2001-b). "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.XXI, nº 2, pp. 109-122.
- [6] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y GRANT, K.** (2002). "*CONSEQUENCES OF SALES MANAGEMENT CONTROL IN FIELD SALES ORGANIZATIONS: A CROSS-NATIONAL PERSPECTIVE*". *INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*, VOL. 11, PP. 577-609.
- [7] **BARCLAY, D.; HIGGINS, C; Y THOMPSON, R.** (1995) "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling". *Technology Studies*, vol. 2, nº 2, pp. 285-309.
- [8] **BARKER, A.** (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, nº 2, pp. 95-104.
- [9] **BEHRMAN, D. Y PERREAU, W.** (1982). "*MEASURING THE PERFORMANCE OF INDUSTRIAL SALESPERSONS*". *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, VOL. 10, Nº 3, PP. 355-370.
- [10] **CÁMARA, D. y SANZ, M.** (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Prentice Hall. Madrid.
- [11] **CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A.** (1979). Reliability and validity assessment. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-017, Sage, Beverly Hills, CA.
- [12] **CHALLAGALLA, G.N. y SHERVANI, T.A.** (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, vol. 60, enero, pp. 89-105.

- [13] CHURCHILL, G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. y WALKER, O.C. (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 103-118.
- [14] CHURCHILL, G., FORD, N. Y WALKER, O. (1994). *Dirección de ventas*. Promociones Jumerca.
- [15] CHURCHILL, G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. y WALKER, O.C. (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 103-118.
- [16] CRAVENS,D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. y YOUNG, C.E. (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, pp. 47-59.
- [17] CRAVENS, D., LAFORGE, R., PICKET, G. y CLIFFORD, Y. (1993). "Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, nº 1, pgs. 1-14.
- [18] DALRYMPLE, D. Y CRON, W.L. (1998). *Sales management. Concept and cases*", 6th. edition. John Wiley & Sons.
- [19] DONALDSON, B. (1998). *Sales management. Theory and practice*, 2nd. edition. MacMillan
- [20] FORNELL, C. y LARCKER, D. (1981). "Structural Equation Models With Unobserver Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- [21] FUTRELL, CH. (2003). *Fundamentals of Selling*, 8th edition. McGraw Hill.
- [22] GRANT, K. y CRAVENS, D. (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 9/10, pp. 945-957.
- [23] GREENLEY, G. E. (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, vol. 32, enero, nº 1, pp. 47-66.
- [24] JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1991). "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction ". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, mayo, pp. 190-201.
- [25] JOHN, G. y WEITZ, B. (1989). "Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, febrero, pp. 1-14.
- [26] KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990). "MARKET ORIENTATION: THE CONSTRUC, RESEARCH PROPOSITIONS, AND MANAGERIAL IMPLICATIONS". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 54, ABRIL, PP. 1-18.
- [27] KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1994). "The influence of coworker feedback on salespeople". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 82-94.

- [28] KOHLI, A.K., SHERVANI, T.A. y CHALLAGALLA, G.N. (1998). "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, mayo, pgs. 263-274.
- [29] KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia* (6^a edición). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- [30] KÜSTER, I. (2002). *La venta relacional*. ESIC.
- [31] MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y AHEARE, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, pgs.87-98.
- [32] MALLIN, M. Y BOLAN, E. (2009). "The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in customer oriented environment". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 769-777.
- [33] MANNING, G..L. Y REECE, B.L. (1997). *Las ventas en el mundo actual* (6^a edición). Prentice Hall.
- [34] NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, octubre, pp. 20-35.
- [35] NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw Hill.
- [36] OLIVER, R. Y ANDERSON, E. (1994). "An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 76-88.
- [37] OLIVER, R. Y ANDERSON, E. (1995). "Behavior-and Outcome-Based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XV, pp. 1-15.
- [38] PIERCY, N., CRAVENS, D. Y MORGAN, N. (1997). "Sources of effectiveness in the business-to business sales organization". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 3, nº 1, pp. 43-69.
- [39] PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N. (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XXI, nº 1, pp. 39-49.
- [40] PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N. (2009). "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 459-467.
- [41] PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, agosto, pgs. 351-363.
- [42] RIGOPOULO, I., THEODOSIOU, M., KATSIKEA, E. y PERDIKIS, N. (2012). "Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontlile managers". *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 626-633.

- [43] ROMÁN, S., RUIZ DE MAYA, S. Y MUNUERA, J.L. (1998). "FORMACIÓN, RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS EN LAS PYMES". X ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, SANTANDER, SEPTIEMBRE, PP. 199-204.
- [44] ROMÁN, S.; RUIZ, S. y MUNUERA, J.L. (2002). "The effects of sales training on sales force activity". *European Journal of Marketing*, vol.36, nº 11/12, pp. 1344-1366.
- [45] ROMÁN, S. Y MUNUERA, J. L. (2003). "CONCEPTUALIZACIÓN Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS". ESIC-MARKET, Nº 114, PGS. 23-42.
- [46] SÁNCHEZ-FRANCO, M.J. y ROLDÁN, J.L. (2005). "Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users". *Internet Research*. Vol. 15, 1; pp. 21- 48.
- [47] SAXE, R. Y WEITZ, B. (1982). "The SOCO scale: a measure of the consumer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol.XIX, , nº 3, pp. 343-351.
- [48] SPIRO, R. y WEITZ, B. (1990). "Adaptative selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, pp. 61-69.
- [49] SINGH, R y KOSHY, A. (2010). "Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 27, nº 7, pp. 535-546.
- [50] SUJAN, H., WEITZ, B.A. y KUMAR, N. (1994). "Learning orientation, working smart, and effective selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 39-52.
- [51] VARELA, J.A. (1992). "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *Esic-Market*. Vvol. 76, abril-junio, pp. 51-64.
- [52] WALKER, O., CHURCHILL, G. y FORD, N. (1979). "Where do we go from here?. Some selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of industrial salesforce", en Albaum, G. y Churchill, G. (eds.), *Critical Issues in sales management: State of the art and future research needs*. University of Oregon, pp.10-75.

Envío: 06-03-2013

Aceptación: 26 -03-2013

Publicación: 29-04-2013

EL CUENTO COMO RECURSO EDUCATIVO

THE STORY AS AN EDUCATIONAL RESOURCE

David Pérez Molina¹

Ana Isabel Pérez Molina²

Rocío Sánchez Serra³

1. Estudiante de grado Educación Primaria. Universidad de Valencia.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Universidad Politécnica de Valencia.
3. Grado en Educación Infantil. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir.

RESUMEN

El cuento como recurso educativo puede ser una herramienta muy útil para trabajar diversas áreas y contenidos. Es muy común que los docentes pidan a sus alumnos que escriban historias a partir de sus vivencias personales, sobre aquello que más les gusta, sobre cuál sería su excursión preferida... Pero en este caso se va a ir un poco más allá y se va a abordar la cuestión de cómo utilizar el cuento para aprender ciencias naturales.

ABSTRACT

The story as an educational resource can be a very useful tool for working various areas and contents. It is common for teachers to ask their students to write stories from their personal experiences, about what they like, about what his favorite excursion ... But in this case is going to go a little further and you will address the issue of how to use the story to learn science.

PALABRAS CLAVE

Cuento, recurso didáctico, aprendizaje, modelos de aprendizaje, evaluación alumnado.

KEY WORDS

Tale, educational resource, learning, learning models, evaluating students.

INTRODUCCIÓN

DEFINICIÓN DEL RECURSO

Atendiendo a una de las acepciones propuestas en el diccionario por la RAE, el término “recurso” se entiende como un *“medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende”*.

Otra acepción del término “recurso” que podemos encontrar es, según la Conselleria de empresa, universidad y ciencia, la siguiente: *“todo aquel medio material (proyector, libro, texto, video, etc.) o conceptual (ejemplo, simulación, prácticas, etc.) que se utilizan como apoyatura en la enseñanza, normalmente presencial, con la finalidad de facilitar o estimular el aprendizaje”*

Por tanto, puede considerarse como un recurso didáctico cualquier material que se haya elaborado con la intención de facilitar al maestro su función y a su vez la del alumno. Los recursos educativos o didácticos tienen diversas funciones y características, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

Funcionan como un ayuda que proporciona o facilita información al alumnado, ya que estos son una guía para el aprendizaje, pues ayudan a organizar la información que queremos transmitir y, de esta manera, a ofrecer nuevos conocimientos a los alumnos. Por otra parte, también ayudan a ejercitarse las habilidades y a desarrollarlas y, gracias a esto, despiertan la motivación y la curiosidad de los niños, creando un interés hacia el contenido de aquello que se esté estudiando.

Además, los recursos didácticos también sirven para evaluar qué conocimientos han adquirido los alumnos en cualquier momento, ya que la preparación de un recurso educativo normalmente va acompañada de algunas cuestiones que ayudan a conocer qué ha aprendido el escolar y qué no ha aprendido. Finalmente, aportan un entorno que permite la expresión del alumno, pues junto con los recursos se preparan las actividades en las que los niños pueden expresarse.

Si bien, para crear un recurso didáctico, se ha de tener diversos aspectos en cuenta. En primer lugar, ha de especificarse qué queremos enseñar al alumno, pues hay recursos que son muy adecuados para un determinado contenido y otros que no. Hay que conseguir que este sea cercano a los alumnos, que sea accesible y conocido por ellos. Otro aspecto importante es que este ha de ser atractivo, es decir, debe tener un aspecto que seduzca al alumno ya que esto favorecerá que el niño se interese por las actividades.

Las explicaciones que se dan a cerca de los recursos han de ser claras, sencillas y concisas para que este pueda desarrollarse de la manera más independiente posible por los alumnos, es decir, para evitar que el maestro deba estar continuamente aclarando cuestiones sobre el mismo o que los alumnos recurran a él para que les soluciones cualquier problema, pues ellos son los que han de resolverlos autónomamente. Además, es fundamental que el recurso permita que los niños interactúen con él por propia iniciativa

e interés para que puedan adquirir con mayor facilidad los contenidos considerados. Esto está íntimamente relacionado con la necesidad de que el recurso sea atractivo.

EL CUENTO COMO RECURSO

De las acepciones recogidas por la RAE encontramos el término “cuento” definido como: “Narración breve de ficción” o “Relato, generalmente indiscreto, de un suceso”. Se pueden considerar los cuentos como una pequeña narración breve de carácter ficticio protagonizada por un grupo reducido de personajes y que normalmente tienen un argumento sencillo. Todo y eso, los cuentos pueden narrar tanto hechos reales como fantásticos, pero la base de la que surge el cuento suele ser algún hecho simbólico.

El cuento como recurso educativo puede ser una herramienta muy útil para trabajar diversas áreas y contenidos. Es muy común que los docentes pidan a sus alumnos que escriban historias a partir de sus vivencias personales, sobre aquello que más les gusta, sobre cuál sería su excursión preferida... Pero en este caso se va a ir un poco más allá y se va a abordar la cuestión de cómo utilizar el cuento para aprender ciencias naturales.

El cuento nos permite trabajar de forma interdisciplinar. Enseñar ciencias naturales no significa únicamente enseñar flora, fauna, o medios de transporte o cualquier otro contenido de manera exclusivamente teórica, sino que esta actividad puede variar de muchas maneras. Por tanto, es conveniente que la enseñanza de la asignatura de Conocimiento del medio se nutra de diversos recursos, entre los cuales se puede encontrar el cuento. Además, esta herramienta es muy adecuada para la Educación Primaria, pues en ella muchos niños viven inmersos en su mundo imaginativo y esto les permite adentrarse en los cuentos, identificarse con los personajes y, de esta manera, aprender muchos contenidos nuevos.

Uno de los elementos más importantes de la educación es la comunicación y, precisamente, el cuento es un elemento que nos puede ayudar a conseguirla, pues es capaz de generar muchas interacciones entre los alumnos y el maestro. Si el cuento que se les presenta a los niños es de su agrado, se puede conseguir que los alumnos escriban cuentos similares, que hablen con sus compañeros sobre una determinada acción y, sin duda alguna, esto beneficia al aprendizaje, pues recuerdan contenidos que no recordarían si se les hubiesen transmitido de forma teórica y memorística.

Si bien, cualquier cuento no es apropiado. El docente ha de tener la capacidad para elegir el cuento más conveniente para aquello que quiera trabajar. Además, también es muy importante que cuando lo cuente, no se limite simplemente a narrarlo, sino que ha de centrarse en transmitirlo, es decir, adentrarse en el mundo fantástico del cuento y conseguir que los alumnos viajen junto con él a través de la historia. Por otra parte, también es importante que los docentes estén dispuestos a ir hasta el final, y en caso de que no encuentren un cuento de una determinada temática, que se atrevan a escribirlo, para de esta manera tener una continuidad en la metodología utilizada, al menos, en la mayor medida posible.

Cuando se empieza a trabajar con cuentos, es importante que estos sean sencillos, pues los alumnos han de perder el miedo a trabajar con ellos. Es obvio que este recurso está un poco limitado por la edad, pero es importante que aun cuando los niños no saben escribir,

que los maestros les adentren en el universo de los cuentos. Desde las primeras etapas, los niños han de interactuar con los cuentos tanto en sus hogares como en la escuela, ya que de esta manera aprenderán que detrás de estas páginas con letras y dibujos hay algo más, algo que no hay en ningún otro lugar.

Pero además de ampliar nuestra noción de educación y aprender a utilizar este recurso didáctico, los docentes han de ser conscientes de que realmente se puede utilizar y que dará resultados positivos. Esto, además de ayudar a los niños a adquirir los contenidos presentes en cada uno de los cuentos, también les ayuda a alcanzar con firmeza, solidez y confianza un buen hábito lector.

Enseñar conocimiento del medio no implica solamente explicarles a los niños aspectos de la vida cotidiana mencionados en el currículum, sino que esto implica que estos contenidos tengan que ser tratados a partir de una relación con otras materias, como por ejemplo la lengua y la literatura. Los cuentos, además de mejorar las capacidades lingüísticas, también facilitan e incrementan la adquisición de contenidos (tanto de ciencias naturales como de cualquier otra materia) y son muy adecuados para mejorar la creatividad y las relaciones personales que se establecen con el trabajo en grupo, pues los cuentos permiten que se establezcan vínculos afectivos y sociales.

En resumen, el cuento es un recurso educativo que está al alcance de cualquier profesor. Los cuentos pueden ser un apoyo muy importante y fácil de encontrar, ya que en todas las escuelas podemos encontrar muchísimos ejemplares. Si bien, se considera importante no trabajar el cuento solo como un medio de entretenimiento, sino como un recurso elemental de socialización, de descubrimiento de la identidad personal de cada alumno y, además, de aprendizaje de contenidos presentes en cada uno de ellos.

JUSTIFICACIÓN DEL RECURSO Y PLANTEAMIENTO

El sistema educativo necesita estar en constante evolución para poder renovarse continuamente y adecuarse, así, a las necesidades de cada momento. Es por este motivo por el que se han de buscar nuevos métodos, nuevos recursos motivadores tanto para el alumnado como para el profesorado. Obviamente, esto tiene que ir ligado siempre a una buena formación en valores, ya que así se conseguirá una mejor convivencia en el aula, lo cual provocará un buen clima de trabajo y así se llegará a la consecución de unos resultados óptimos.

Sin duda alguna, de la constante actividad de los docentes es de lo que depende la calidad del proceso de enseñanza. Más aun, la asimilación de los contenidos por parte de los alumnos, es decir, qué aprenden y qué no aprenden, está directamente relacionada con la actitud de los maestros. Si bien, esto no significa que los niños se pasen toda la jornada escolar escuchando al maestro hablar de diversos contenidos, sino que además de aprender nuevas cosas, al mismo tiempo han de divertirse, pues será la única manera que hará disfrutar a los alumnos en el colegio.

Es muy común encontrarse a alumnos que desde los cursos inferiores de la Educación Primaria, entienden la asignatura de conocimiento del medio como algo teórico que solo se puede aprobar a partir de la memorización. Es obvio que esta creencia no beneficia, en absoluto, al aprendizaje, pues un niño que tiene esa mentalidad ya no se va a enfrentar a la asignatura de la misma manera que otro que la considera una asignatura agradable y entretenida, ya que tanto su atención como su motivación disminuyen.

Por este motivo, se considera muy importante crear y estudiar nuevos recursos, nuevos apoyos que hagan el día a día escolar más interesante a los niños, y entre ellos se encuentran los cuentos. Lo que se pretende conseguir a través de los cuentos es que las concepciones que algunos alumnos tienen sobre la enseñanza de la asignatura de conocimiento del medio cambien de manera positiva. Enseñarles que hay una alternativa a la enseñanza memorística y, de esta manera, conseguir destruir estas creencias que de ninguna manera favorecen al sistema educativo así como también hacer del conocimiento del medio una materia atractiva y divertida.

Los cuentos sirven para desarrollar la imaginación y la fantasía. Éstos les proporcionan a los alumnos la capacidad de crear sus mundos interiores. Además, una de sus virtudes es que permite secuenciar el aprendizaje de los contenidos, ya que si queremos que aprendan un concepto determinado que aparece en un momento de la historia, podemos parar de contar la historia y reflexionar junto con los alumnos sobre ese concepto. Por esto, el recurso en cuestión se puede trabajar paralelamente al libro del texto para optimizar el aprendizaje y evitar una excesiva actividad memorística, además de conseguir que los alumnos muestren una actitud positiva hacia la lectura.

METODOLOGÍA

Así pues, se considera importante que antes de empezar a trabajar ciencias naturales mediante los cuentos, el docente revise de qué cuentos puede disponer tanto en el aula como en la biblioteca del colegio. Para conseguir que este recurso tenga éxito ha de ser preparado detalladamente y con antelación, previendo los contenidos que se van tratar y con qué cuento, la temporalización que va a ocupar el tratamiento de cada tema teniendo en cuenta su dificultad y las actividades previas, intercaladas, posteriores o complementarias que se puedan llevar a cabo.

Por otra parte, es preciso que los padres sean conscientes de cómo van a trabajar sus hijos; han de comprender las características de la metodología, sus objetivos y sus beneficios para que esta pueda ponerse en práctica sin problemas y para que los mismos padres se involucren con ella y colaboren con el docente desde sus casas. Para obtener unos resultados óptimos de aprendizaje es imprescindible esta conexión familia-escuela para favorecer la continuidad del aprendizaje de los alumnos y para que este cobre sentido en los alumnos.

Dado que esta es una metodología muy novedosa y que los recursos de los que disponen los centros en la actualidad no son muy numerosos (en cuanto a cuentos para enseñar ciencias naturales se refiere), es muy probable que el maestro no pueda encontrar el cuento que necesita en las instalaciones del centro. En este caso, los alumnos podrían llevar

libros de su propiedad a clase para ir dando forma a la biblioteca de aula. Los cuentos aportados por los alumnos pueden contener las temáticas que necesite el profesor para completar la planificación y, además, la práctica sería mucho más motivadora para los alumnos ya que se trata de historias conocidas. Así pues, el propietario del cuento puede hacer una pequeña exposición ante sus compañeros intentando relacionar los contenidos anteriores o que se estén trabajando en ese momento. Pero, también cabe la posibilidad de que ninguno de esos libros sea adecuado para tratar un tema determinado, en tal caso, el docente siempre ha de estar dispuesto a crearlo, y, así, poder cubrir cualquier necesidad.

Para una preparación apropiada es importante que el docente tenga en cuenta algunos aspectos para elegir el cuento. Por un lado, es esencial considerar el nivel al que va destinado el cuento, pues si, por ejemplo, el cuento va destinado a primer ciclo este tendrá que ser sencillo. Los contenidos y la dificultad textual han de estar adaptada al nivel madurativo de los alumnos e ir aumentando su complejidad conforme va avanzando el curso. Por otro lado los cuentos tienen que profundizar, obviamente, en aquello que queremos enseñar, ya que si no es así, no se conseguirá el objetivo deseado y dicha metodología no tendría ningún sentido pues no estarían tratando los contenidos oportunos. Por último, también es muy importante que los cuentos posean diálogos, pues con esto se consigue captar la atención de los alumnos y aumentar su participación y, por lo tanto, su predisposición el aprendizaje deseado.

Sin duda alguna, la enseñanza de las ciencias naturales a través de los cuentos es una metodología muy adecuada. En primer lugar, fomentan la participación activa de los alumnos en el proyecto a través de la creación propia, la colaboración y el diálogo con el maestro y los compañeros. En segundo lugar, favorece la transmisión de un sistema de valores básico y necesario para todo ciudadano, al mismo tiempo que potencia y mejora las relaciones interpersonales y la consiguiente socialización de los niños. Y, finalmente, aumenta la comunicación y colaboración de las familias con la escuela, así como su motivación por utilizar los cuentos en casa para enseñar y reforzar conceptos, procedimientos y actitudes, lo cual afianza el proceso de aprendizaje del alumno y contribuye a la aparición y el mantenimiento de un buen hábito lector.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

Desde tiempos ancestrales, los humanos han tenido la necesidad de contar sus historias. Siempre ha sido característico que los adultos ofrezcan su sabiduría a los más jóvenes y, esto, lo han hecho inicialmente a través de transmisión oral. Esa cesión de sabiduría trataba básicamente conservar sus costumbres y su idioma y de enseñar a los más jóvenes las normas éticas y morales de la cultura la que vivían.

En muchas ocasiones, este acto se basaba en contar historias, en relatar hechos que supuestamente habían ocurrido en realidad, pero que realmente estaban basados en los seres mitológicos. Se transmitían siempre de manera oral y de generación en generación hasta que se convirtieron en cuentos cuyos personajes y acciones tenían un determinado significado.

En muchas ocasiones el tema principal de la historia que se contaba eran los diferentes fenómenos naturales de los cuales no se tenía un conocimiento exacto. Si bien, conforme la sociedad fue avanzando en la ciencia y en el conocimiento de la verdad, la misma sociedad se dio cuenta que aquellas historias, aquello que ya empezaron a llamar cuento, no describía hechos reales, sino que en la mayoría de ocasiones eran producto de la imaginación humana y del poco conocimiento de la realidad, producto de un pensamiento primitivo de los humanos.

Además, al transmitirse de manera oral no tenían una forma definitiva. Es más, es muy probable que los cuentos originarios, emitidos por el primer narrador, difirieran considerablemente de los narrados en épocas posteriores tras su paso de generación en generación. Seguramente, los relatos iban poco a poco adaptándose al momento vivido por la persona, es decir, cada persona iba añadiendo determinados matices derivados de su realidad para contextualizarlo y hacerlo más creíble o amoldado a los gustos de la época.

Si bien, la fácil propagación de los cuentos contribuyó a que este género se expandiese por todo el mundo y, aunque no se conoce con exactitud desde qué época existen los cuentos, se sabe que los primeros provienen de las sociedades orientales.

CUENTOS POPULARES

Con la aparición de la escritura algunos autores empezaron a transcribir estas historias orales al papel; el primero del cual se tiene conocimiento data del siglo VI a.C. Estos nuevos cuentos son los que se conocen como cuentos populares. Las transcripciones pueden tener distintas tramas, aunque si se analizan en profundidad, se descubre que el argumento principal es muy similar. Por otra parte, también es importante decir que a partir de la edad media entraron en escena los cuentos literarios, los cuales se diferencian de los anteriores por tener un autor reconocido, aunque en muchas ocasiones están basados en estructuras similares a la de los cuentos populares.

EVOLUCIÓN DE LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS NATURALES

El método de enseñanza que más ha predominado en la educación de nuestro país, ha sido el método de enseñanza tradicional. Este modelo se basaba en la enseñanza como una transmisión directa de conocimientos desde el profesor hacia los alumnos, por lo que el sujeto activo era el profesor y el pasivo el alumno. Para aprender ciencias naturales, el profesor explicaba el temario, mientras que los alumnos atendían; luego, estos realizarían actividades cerradas y repetitivas para adquirir los contenidos explicados anteriormente.

Si bien, la aparición de la ILE introdujo en nuestra sociedad la creencia y la posibilidad de establecer una educación más liberal. Mientras que la enseñanza tradicional se basaba en transmitir conocimientos objetivos, la presencia de la ILE impulsó a la escuela a realizar un aprendizaje más crítico. El profesor empezó a tener un papel más secundario, ya que su principal función era guiar el aprendizaje de los alumnos y, consecuentemente, los alumnos pasaron a ser los protagonistas principales del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, el currículum no era cerrado, sino que estaba abierto a cualquier interrogante que se les pudiese plantear a los alumnos.

Pero, desafortunadamente, la Guerra Civil y la posterior dictadura devolvieron a escena los métodos tradicionales y, además, cargados de una fuerte manipulación moral. Aunque conforme fueron pasando los años de dictadura la carga moral fue disminuyendo muy poco a poco, no fue hasta la entrada de la LOGSE cuando la educación basada en el constructivismo entró en escena.

La nueva perspectiva educativa significó un avance muy importante para el sistema educativo puesto que su principal objetivo era que el conocimiento fuese el resultado de una construcción conjunta entre los alumnos y el docente. En dicho tipo de educación, la función del docente debe ser la de dirigir el proceso de enseñanza, es decir, mediar entre el conocimiento y los discípulos para intentar que éstos tengan un aprendizaje significativo.

No obstante, para crear un ambiente de aprendizaje significativo en el aula, no es suficiente con adaptar los contenidos a las necesidades de los alumnos. El aprendizaje significativo, además de un método que pretende que los niños aprendan de verdad, deja la posibilidad de utilizar infinidad de métodos. Este tipo de enseñanza implica una gran labor del docente, implica que el docente sea un investigador, que tenga una formación continua en cuanto a innovación de métodos didácticos y, sobre todo, que esté comprometido con la sociedad.

La educación en general y, por supuesto, la enseñanza de las ciencias naturales, han avanzado junto con la sociedad y actualmente ningún área del currículum se exime de crear un ambiente constructivista en el aula. Por tanto, esta evolución que ha sufrido la educación, que la ha llevado desde los métodos tradicionales hasta el constructivismo, permite a la educación en general y a las ciencias naturales en particular, introducir distintos métodos didácticos y acercarlos cada vez más a la escuela inclusiva. Uno de estos métodos didácticos es el cuento, elemento que sin duda alguna es interesante para los niños y que si se utiliza de una manera adecuada, puede dar muy buenos resultados en lo que al aprendizaje de los alumnos se refiere.

TEORÍA Y MODELOS DE APRENDIZAJE PARA EL CUENTO

Hace unos años atrás, han ido apareciendo diversas teorías que han ido explicando cómo aprendemos. Estas describen diferentes modelos didácticos sobre cómo poner en marcha el proceso de enseñanza aprendizaje a los alumnos. Existen diferentes planteamientos, todos ellos muy diversos, pero esto no quiere decir que todos y cada uno de ellos satisfagan las exigencias de los contextos que envuelven a los educandos como sujetos sociales, históricos y culturales.

En este apartado, se nombran los más utilizados a lo largo de muchos años, los cuales se pueden emplear para trabajar el cuento como recurso para la ciencias naturales, pero esto no significa que creamos que todos estos modelos son válidos para hacer efectivo un buen aprendizaje.

LA PERSPECTIVA CONDUCTISTA

Formulada por B.F.Skinner hacia mediados del siglo XX, arranca de los estudios psicológicos de Pavlov sobre condicionamiento y de los trabajos de Thorndike sobre el refuerzo, intenta explicar el aprendizaje a partir de unas leyes y mecanismos comunes para todos los individuos.

Esta resulta especialmente eficaz cuando los contenidos están muy estructurados y secuenciados y se precisa un aprendizaje memorístico. Su eficacia es menor para la comprensión de procesos complejos y la resolución de problemas no convencionales.

MODELO DE ENSEÑANZA POR TRANSMISIÓN – RECEPCIÓN

Este modelo asume que el alumno es como una página en blanco en la que el maestro se convierte en el portavoz, de tal manera que da una explicación rigurosa, clara y precisa mediante la transmisión oral. De esta manera, marca la diferencia entre el poseedor del conocimiento y el receptor. Así pues, el alumno es un simple receptor de información en la que no forma parte dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Su único papel es escuchar, permanecer en silencio y obedecer las indicaciones del maestro.

TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Influenciada por los estudios ciberneticos de los años cincuenta y sesenta, presenta una explicación sobre los procesos internos que se producen durante el aprendizaje. Sus planteamientos básicos, en líneas generales, son ampliamente aceptados. Considera las siguientes fases principales:

- Captación y filtro de la información a partir de las sensaciones y percepciones obtenidas al interactuar con el medio.
- Almacenamiento momentáneo en los registros sensoriales y entrada en la memoria a corto plazo, donde, si se mantiene la actividad mental centrada en esta información, se realiza un reconocimiento y codificación conceptual.

- Organización y almacenamiento definitivo en la memoria a largo plazo, donde el conocimiento se organiza en forma de redes (esquemas). Desde aquí la información podrá ser recuperada cuando sea necesario.

PSICOLOGÍA COGNITIVISTA

El cognitivismo (Merrill, Gagné...), basado en las teorías del procesamiento de la información y recogiendo también algunas ideas conductistas (refuerzo, análisis de tareas) y del aprendizaje significativo, aparece en la década de los sesenta y pretende dar una explicación más detallada de los procesos de aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso activo. El cerebro es un procesador paralelo, capaz de tratar con múltiples estímulos. El aprendizaje tiene lugar con una combinación de fisiología y emociones. El desafío estimula el aprendizaje, mientras que el miedo lo retrae.

APRENDIZAJE POR DESCUBRIMIENTO

Desarrollada por J. Bruner, atribuye una gran importancia a la actividad directa de los estudiantes sobre la realidad.

Dentro del modelo se pueden distinguir dos matices. El primero de ellos denominado modelo por descubrimiento guiado, se da siempre si al estudiante le brindamos los elementos requeridos para que él encuentre la respuesta a los problemas planteados o a las situaciones expuestas y le orientamos el camino que debe recorrer para dicha solución; o autónomo cuando es el mismo estudiante quien integra la nueva información y llega a construir conclusiones propias.

POR INVESTIGACIÓN

En este modelo el alumno es un ser activo, con conocimientos previos, un sujeto que puede plantear sus posturas frente a la información que está abordando y, sobre todo, que él mismo va construyendo desde el desarrollo de procesos investigativos y mucho más estructurados y que puede dar lugar a procesos más rigurosos y significativos para el educando. El maestro plantea problemas para que el alumno los utilice como pretexto con el fin de dar solución y poder plantearse sus propias conclusiones.

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO/ RECEPCIÓN SIGNIFICATIVA

Postula que el aprendizaje debe ser significativo, no memorístico, y para ello los nuevos conocimientos deben relacionarse con los saberes previos que posea el educando. Este genera una memorización comprensiva de tal manera que los alumnos vean utilidad a los aprendizajes, que tengan interés por lo que aprenden, vean una relación con lo conocido y lo aprendido.

CONSTRUCTIVISMO

J. Piaget, en sus estudios sobre epistemología genética, en los que determina las principales fases en el desarrollo cognitivo de los niños, elaboró un modelo explicativo del desarrollo de la inteligencia y del aprendizaje en general a partir de la consideración de la adaptación de los individuos al medio.

Se basa en la construcción del propio conocimiento mediante la interacción constante con el medio. Lo que se puede aprender en cada momento depende de la propia capacidad cognitiva, de los conocimientos previos y de las interacciones que se pueden establecer con el medio. En cualquier caso, los estudiantes comprenden mejor cuando están envueltos en tareas y temas que cautivan su atención.

Así pues, la educación constructivista implica la experimentación y la resolución de problemas y considera que los errores no son antitéticos del aprendizaje sino más bien la base del mismo.

SOCIO-CONSTRUCTIVISMO

Basado en muchas de las ideas de Vigotski, considera también los aprendizajes como un proceso personal de construcción de nuevos conocimientos a partir de los saberes previos (actividad instrumental), pero inseparable de la situación en la que se produce.

Actualmente el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje situado, que destaca que todo aprendizaje tiene lugar en un contexto en el que los participantes negocian los significados, recogen estos planteamientos. El aula debe ser un campo de interacción de ideas, representaciones y valores. La interpretación es personal, de manera que no hay una realidad compartida de conocimientos. Por ello, los alumnos individualmente obtienen diferentes interpretaciones de los mismos materiales, cada uno construye (reconstruye) su conocimiento según sus esquemas, sus saberes y experiencias previas su contexto, etc.

Como ya se ha nombrado en ocasiones anteriores, el cuento como recurso para trabajar las Ciencias Naturales no se trata solamente de leer el cuento, existen una multitud de actividades que pueden encabezar, complementar y/o evaluar la lectura en sí del cuento.

Dependiendo del tipo de actividades se trabajará una metodología distinta en la que se estará utilizando unos u otros modelos concretos.

En el caso de que se trate una actividad en la que el maestro lleva la batuta y el alumno es un simple ente pasivo y receptivo, se habla de un aprendizaje conductista y un modelo de enseñanza por transmisión recepción.

Si por el contrario el alumno busca sus propios materiales, ideas, crea, investiga, aprende por sí mismo, se está hablando de un aprendizaje por descubrimiento y por investigación.

Si por otra parte se tratan actividades en las que se relacionan los contenidos con los saberes anteriores o con todo aquello que nos envuelve y se ve en la vida cotidiana se refiere a un aprendizaje significativo. Por otra parte, si el alumno está en constante contacto con el medio se habla del constructivismo.

Por lo tanto, cualquiera de las propuestas que se introducen para trabajar el cuento como recurso trabaja un modelo u otro.

Con el paso del tiempo ha habido críticas o elogios a todos y cada uno de los modelos de enseñanza aprendizaje, en las que actualmente se encamina más hacia una enseñanza por descubrimiento, en contacto con el medio que nos rodea y relacionado con los saberes

previos y con la vida cotidiana, en la que el alumno es el personaje principal de la acción y aprende en contacto con los contenidos, dejando de lado la pasividad y la memorización mecánica, dando más importancia a los saberes que nos envuelven el día a día.

EL RECURSO EN CONCRETO

ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN TRABAJAR

Existe una gran multitud de actividades que se pueden llevar a cabo con este recurso. Aunque se trata de trabajar un cuento, no solamente se puede hacer una lectura sobre él, existen muchas actividades complementarias a este, las cuales pueden hacer referencia al cuento, tratar la temática o incluso introducirlo.

Orales (exposiciones, debates, lluvia de ideas, representativas, etc.). Este tipo de actividad sirve sobre todo para fomentar la expresión, el habla, la comprensión oral, respetar el turno de palabra, aumentar un registro más amplio, aprender a hablar en público, etc. Las actividades orales son muy enriquecedoras y significativas para poder aprender a convivir en el día a día, por desgracia es un tipo de actividad que se tiene bastante abandonado, ya que la gran mayoría de aulas trabaja una metodología en la que solamente habla el maestro y los alumnos copian o realizan ejercicios.

Escritas (redacciones, fichas de lectura, resúmenes, mapas conceptuales, etc.). Sirven en gran parte para trabajar la expresión escrita, la caligrafía, la ortografía, la capacidad de resumir y concretar conceptos, etc. Es muy útil para aprender a escribir correctamente, así como conseguir alcanzar una expresión escrita.

Grupales (en pareja, pequeño grupo, gran grupo). Trabajar en grupo es otro de los tipos de actividades que va demasiado escaso en los centros, pero es uno de los trabajos más enriquecedores ya que fomenta la colaboración, el respeto a los compañeros, el trabajo cooperativo, aprender a aceptar los propios errores, ser capaces de valorar a los otros, evitar las discriminaciones así como fomentar un buen clima en el aula donde aparezca el compañerismo.

Individuales. Estas, son unas de las más utilizadas por los maestros ya que resulta la más sencilla para llevar a cabo. Esto no significa que tenga menos importancia que el resto de actividades, ya que trabaja la autonomía personal, la aceptación de uno mismo así como de nuestros propios errores y virtudes, la imaginación y el desarrollo de las ideas propias, fomentar la independencia y la valía por sí mismo.

Memorísticas. Las actividades de este tipo suelen ser escasas para trabajar en el cuento, ya que este es un recurso que complementa la necesidad de aprender nuevos conceptos sin tener que memorizarlos, de esta manera, las actividades memorísticas pueden aparecer en este recurso aunque, preferiblemente, de una manera muy escasa.

Comprendivas. Las actividades comprendivas se complementan con algunas de las anteriores nombradas, en esta se trabaja la comprensión tanto lectora como la de aquellos conceptos científicos relacionados con la temática. Muchas veces, los alumnos no comprenden algunas actividades científicas por falta de comprensión del texto, en este caso, el cuento es uno de los recursos que más trabaja la comprensión lectora, por tanto una de las actividades más requeridas para el cuento son estas.

Reflexivas. Permite que los alumnos reflexionen, sean críticos y extraigan sus propias ideas, se planteen nuevas incógnitas, etc.

Comunicativas (diálogos, exposiciones, debates, lluvias de ideas, explicaciones, etc.) este tipo de actividades van muy ligadas con las orales, aunque también existen actividades escritas y, a la vez, comunicativas. De esta manera lo que se pretende con este tipo de actividades es que los alumnos se expresen, se comuniquen con el resto de alumnado, sean capaces de respetar las otras ideas, etc.

Lúdicas y artísticas (representaciones teatrales, Cuentacuentos, dibujos, murales, talleres, manualidades, visitas guiadas, etc.) Es una de las actividades menos relacionadas con las ciencias, ya que siempre este tipo ha ido ligado a las asignaturas de Educación Plástica, Musical y Física. Aún así, en ciencias también se pueden realizar una gran variedad de actividades lúdicas y artísticas, suelen agradar mucho a los alumnos a la vez que están aprendiendo. Con este tipo de actividad se trabaja la imaginación, la cultura, la fantasía, la creatividad, la manipulación de otros objetos complementarios a los cuentos, etc.

De observación (visionado de vídeos, búsqueda en Internet). En las cuales deben permanecer atentos, prestar atención e interés, suele ser bastantes motivadoras para los alumnos puesto que exige un mayor grado de atención y además la gran mayoría de ellas precisa de un soporte mayoritariamente tecnológico, los cuales son muy atrayentes para ellos. Este es un listado de posibles tipos de actividades para trabajar el recurso del cuento en las ciencias naturales. Se han nombrado las más conocidas, ello no significa que se crea que todas son buenas para llevarlas a cabo en alumnos, se deben tener en cuenta muchos factores: los conocimientos que se quieran aprender, los objetivos que se pretendan alcanzar, la edad a la que va dirigida, las preferencias de los alumnos, etc. Se considera que no se debe abusar mucho de unas y poco de otras, es aconsejable trabajar un poco de cada para conseguir una multitud de objetivos y no llegar a aburrir a nuestros alumnos con las mismas actividades siempre. Además, también se ha nombrado en varios casos que estas actividades pueden ir complementadas, puede que se trabajen varias a la vez, eso significará que se está realizando una actividad muy enriquecedora para el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros alumnos.

DESARROLLO DEL RECURSO

Teniendo en cuenta los objetivos de etapa, podemos afirmar que el cuento es un recurso muy útil para desarrollar todo tipo de contenidos y enseñanzas que nos permitan alcanzar dichos objetivos. Así pues, mediante el cuento, y después de un trabajo y una preparación previos de la estructuración del mismo para lograr su desarrollo efectivo, podremos trabajar y afianzar conocimientos y actitudes tales como:

- Conocer y apreciar los valores y las normas de convivencia respetando y no discriminando las demás culturas, adoptando así una actitud responsable, cívica y de no violencia.
- Desarrollar hábitos de trabajo individual y de equipo.
- Adquirir conocimientos lingüísticos de los idiomas cooficiales de la comunidad valenciana, y en su caso, de un tercer idioma extranjero, y utilizarlos de manera apropiada.
- Desarrollar hábitos de lectura.
- Conseguir o mejorar la competencia matemática.
- Iniciarse en las TIC's y desarrollar un espíritu crítico ante las diversas informaciones recibidas.
- Desarrollar la expresión oral, escrita, corporal y artística.
- Conocer y respetar las normas viales.
- Conocer y comprender los conceptos y principios básicos de sucesos y fenómenos naturales y analizarlos desde diferentes campos científicos.
- Adquirir un pensamiento crítico y una actitud positiva y responsable hacia la ciencia.
- Adquirir hábitos saludables e higiénicos para la vida diaria.
- Conocer y valorar el entorno natural, social, económico y cultural de la Comunidad Valenciana y saber contextualizarlo en el marco nacional, europeo y universal.
- Desarrollar una actitud ecológica y respetuosa con el medio ambiente y participar en su conservación y mejora.

3.2.1. NIVELES

El cuento se puede destinar a cualquier ciclo de primaria, incluso es un recurso también utilizado en infantil. Este depende del vocabulario, la extensión del texto, la dificultad de la comprensión lectora, la cantidad de imágenes y elementos visuales, etc. El contenido sobre ciencias naturales también debe ir en concordancia al nivel al que vaya dirigido el cuento, todo esto atendiendo al currículo y la necesidad de cada alumno.

Existen diversas etapas lectoras según J. Prado (2004):

- Etapa pre lectora (de 0 a 4 años): se trata de las primeras lecturas basadas en la imagen, las cuales son imprescindibles para desarrollar el sentido estético. Se precisa de la interacción lingüística con el adulto (maestro, padres, personal requerido, etc.)

- Iniciación lectora (de 4 a 6 años): el alumno va familiarizándose con el código escrito. Se introduce una mayor profusión de la letra, aunque siempre acompañada de elementos visuales atractivos. Las lecturas destinadas a esta etapa estimulan la imaginación, la cual es imprescindible para crear la afición lectora. Suele ser bastante atractiva la temática de fantasía y ficción.

- Progreso lector (de 6 a 12 años):

- Primer ciclo: el escolar aún no domina del todo la lectura, pero puede acceder a los libros de 30-40 páginas, donde predomine la fantasía. Todavía se mantiene una abundancia de ilustraciones.
- Segundo ciclo: empieza a verse una cierta soltura lectora, buena velocidad y comprensión. Se tratan textos más amplios (de unas 80-100 páginas), divididos en capítulos cortos. Los temas suelen ser variados con la ayuda de ilustraciones complementarias, suele ser característico de esta etapa el gusto por el cómic.
- Tercer ciclo: consolidación del proceso lector. Mayor variedad de temas, pero destacan la amistad y la pandilla. Tránsito del cuento infantil al juvenil y paso definitivo o no hacia el hábito lector.

3.2.2. MATERIALES

Así como los espacios, los materiales para utilizar en este recurso pueden ser incontables. Se tiene que tener en cuenta que además del recurso en sí existen múltiples de materiales complementarios que se pueden utilizar para apoyar la lectura o para realizar las actividades complementarias.

Cuento, lápiz, papel, lápices de colores, diferentes variantes de pintura, rotuladores, grapas, chinchetas, pegatinas, cartulinas, revistas, tijeras, pegamento, objetos de la vida diaria, elementos químicos, disfraces, ordenadores, libros de texto, elementos orgánicos de la naturaleza, fotografías, etc.

3.2.3. ESPACIOS

- Instalaciones del centro:

- Aula
- Patio
- Biblioteca
- Gimnasio
- aula de informática

- Espacios fuera del centro:
 - Espacios naturales (parques, montes, playas, etc.)
 - Bibliotecas municipales
 - Teatros
 - Cine (adaptación cinematográfica)

Los espacios para poder desarrollar este recurso son múltiples. Se puede realizar tanto las lecturas como las actividades complementarias del cuento dentro del aula. Para poder escoger algunos cuentos también se puede precisar la necesidad de ir a una biblioteca, tanto la del centro como la municipal. Así pues, para realizar una lectura se precisa de un ambiente adecuado y agradable, en el que haya silencio, buena iluminación y espacio suficiente para poder estar atentos a los que se está haciendo en el momento.

Para ello se puede crear un rincón de lectura adaptado y con sus propias normas y reglas definidas para el cumplimiento de ellas y poder así facilitar la adquisición del hábito lector. Además de estos espacios nombrados anteriormente, también se pueden utilizar lugares naturales en los que se pueda llevar a cabo este recurso.

3.2.4. CONTENIDOS

A través del recurso escogido podemos trabajar todos los contenidos del currículo de la Educación Primaria de la Comunidad Valenciana.

En concreto, relacionado con el área de Conocimiento del medio natural, social y cultural, este recurso puede abarcar fácilmente cualquier contenido concerniente al entorno físico que nos rodea, ya sea natural o como resultado de la acción humana. Puesto que son innumerables los contenidos de esta área, el cuento es uno de los recursos más completos para poder trabajar todos y cada uno de ellos, ya que la temática de este puede variar según el contenido que se quiera trabajar.

Mediante el cuento los alumnos pueden ampliar y consolidar sus conocimientos científicos a través de la plasmación de diversas situaciones, reales o ficticias, que faciliten su entendimiento. El tratamiento de la multitud de contenidos incluidos en las Ciencias Naturales permitirá a los alumnos conocer y comprender el papel que ha tenido y tiene la ciencia en el conocimiento y el progreso de la humanidad, y comprender su condición de seres humanos como parte de la naturaleza y sus leyes, así como su interacción con el medio natural y social, sus acciones y sus consecuencias.

Con este recurso se pueden reforzar aprendizajes relacionados con la observación, la comprensión y el análisis de los fenómenos que acontecen en la naturaleza, en un lugar y un periodo de tiempo determinados, y la transformación que ésta sufre constantemente por efecto de la actividad de los seres vivos, y en especial de la actividad humana. También el conocimiento de los diferentes hechos y fenómenos naturales que han tenido lugar a lo largo de la historia de nuestro planeta, lo cual permitirá a los alumnos la adquisición de una

comprensión cronológica y causal de la vida, y, por lo tanto, de su lugar en el mundo como resultado de la evolución.

Del mismo modo, la presentación de la dimensión espacial de dichos sucesos y fenómenos favorecerá en el escolar la localización de los mismos en el medio físico, así como una mayor comprensión de la organización del mundo y la sociedad.

El cuento se convierte pues en una herramienta muy propicia para despertar en los alumnos el interés por la ciencia. Este interés les ayudará, por un lado, a valorar la ciencia como fuente de conocimientos y, por otro, a comprender la vida como una coexistencia con el resto de seres vivos, en la que toda acción conlleva una consecuencia que altera el entorno, lo cual preparará el camino para incidir en la importancia del respeto, la conservación y la mejora del medio físico y de todo lo que engloba, así como en la necesidad del respeto, la tolerancia y la solidaridad ciudadana propios de una sociedad democrática.

3.2.5. CONTRIBUCIÓN DEL RECURSO AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA

Indudablemente el cuento interviene directa y positivamente en el aprendizaje de la lengua desde la más tierna infancia y es el primer contacto que tienen los niños con la literatura.

En la Educación Primaria las habilidades lingüísticas de los niños van incrementando de acuerdo a su edad. El recurso del cuento dispone de una gran flexibilidad en lo que respecta a la complejidad lingüística y la variedad conceptual y discursiva del contenido por lo que es fácilmente adaptable a todo tipo de público de acuerdo a su nivel de comprensión.

Con esta técnica los alumnos pueden desarrollar las siguientes habilidades lingüísticas: hablar, escuchar, conversar, leer y escribir, para mejorar su competencia comunicativa y conseguir una comunicación satisfactoria, utilizando diferentes procedimientos en el tratamiento del texto como pueden ser la lectura receptiva (maestro a alumnos, alumno a alumno) y/o activa (entre los propios alumnos, asimilando los roles de las diferentes voces del discurso, ya sea mediante la lectura o la dramatización).

De manera específica, los alumnos tienen la oportunidad de mejorar y ampliar la lectura, la producción y la comprensión de textos literarios (en este caso el cuento), conociendo y reconociendo el funcionamiento del lenguaje en todas sus dimensiones a través de las variadas situaciones comunicativas que pueden darse en contextos reales, adquiriendo, así, un saber reflexivo sobre dichas prácticas comunicativas, necesarias para convivir en la sociedad actual.

Por otro lado, el currículum apunta: “La finalidad del aprendizaje de lenguas es dotar a las niñas y a los niños de una competencia plurilingüe y pluricultural”. Los alumnos de la Comunidad Valenciana viven en un contexto bilingüe; tanto la lengua valenciana como la castellana forman parte de su vida cotidiana. Por ello, en la escuela y durante todo el proceso de socialización de los niños, se hace evidente la necesidad de ofrecer situaciones

comunicativas que les permitan conocer la variedad lingüística y cultural existente, tanto nuestra comunidad como en todo el mundo.

El cuento resulta un recurso muy atractivo para poner en práctica (oral y/o escrita) los diferentes idiomas de una manera amena y divertida. Por tanto, aprovecharemos estas producciones literarias para trabajar los dos idiomas cooficiales de la comunidad y otros idiomas extranjeros (pudiendo recurrir la variedad lingüística del aula) para así desarrollar la competencia plurilingüe y pluricultural del alumnado.

Por último, en el aula y sirviéndonos de la pluralidad lingüística de la misma, puede utilizarse el cuento para incidir en temas relacionados con el respeto hacia otras culturas y trabajar la interiorización de valores y actitudes positivas para la vida en sociedad.

COMPETENCIA MATEMÁTICA

Dada la plasticidad de este recurso, los alumnos también pueden ampliar y afianzar los conocimientos y destrezas necesarias para esta competencia a través de la representación y/o personificación de problemas o situaciones que permitan desarrollar el pensamiento matemático y acceder con mayor facilidad al aprendizaje de las leyes, fórmulas, procedimientos y resolución de problemas matemáticos.

La posibilidad de plasmar en un cuento, hablado o escrito, cualquier tema, por abstracto que sea, abre las puertas a los docentes para usar diferentes estrategias representativas con las que poder explicar difíciles contenidos matemáticos. Por ejemplo, asignando a conceptos que no son perceptibles o reales (como pueden ser las magnitudes de las fuerzas o energías a las cuales miden y que no son visibles al ojo humano) una representación o forma determinada con sus características propias, los alumnos pueden dotar de significado a los contenidos que antes eran incomprensibles por su carácter, digamos, incorpóreo.

En una simple descripción de un paisaje, un objeto, un ser vivo, etc., se puede hacer referencia fácilmente a muchos conceptos matemáticos (distancia, altura, grosor, longitud, volumen...). El desarrollo del pensamiento matemático ayuda a construir una visión espacial más ajustada y detallada del entorno y de los fenómenos que se dan en él.

Mediante diseño, elaboración y fabricación de sus propios cuentos, los alumnos ponen en práctica su destreza artística pero esta está íntimamente relacionada con la competencia matemática. Para llevar a cabo su creación, los escolares han de poner en práctica habilidades manipulativas relacionadas con la distribución espacial, la estimación, la medida, la cantidad, la geometría, los números y las operaciones... Del mismo modo, utilizan su pensamiento matemático a la hora de interpretar y construir mentalmente la imagen de la información que reciben al leer o escuchar un cuento.

Los contenidos asociados a la resolución de problemas (probablemente los más necesitados por los estudiantes dado que en ellos se ponen en práctica todos los conocimientos sobre la materia en cuestión) también pueden aparecer reflejados en los cuentos. La planificación, la gestión de recursos y la valoración de los resultados son 3 destrezas imprescindibles para lograr resolver satisfactoriamente un problema. Para que estos tres aspectos sean captados e interiorizados por los alumnos, se les puede ofrecer

historias en las cuales se incida en las estrategias y procedimientos que ciertos personajes llevan a cabo para resolver con éxito la encrucijada en la que se han visto envueltos.

COMPETENCIA EN EL CONOCIMIENTO Y LA INTERACCIÓN CON EL MUNDO FÍSICO

Al igual que en la competencia matemática muchos aspectos relacionados con nuestro entorno son a veces muy difíciles de comprender por los alumnos. Con el cuento se tiene la ocasión de formular desde una perspectiva distinta aquello que le resulte un problema al niño para que así logre entenderlo. Pero, dejando aparte las dificultades de aprendizaje, este recurso, al ser un método poco tradicional, puede utilizarse con asiduidad para favorecer la obtención de los conocimientos relacionados con las materias escolares.

Las diversas historias que puede albergar un cuento siempre van a disponer de un contexto determinado, un entorno específico. La visión que el niño tenga del mundo influirá en la interpretación de las características del paisaje descrito en el relato y, por tanto, en la comprensión misma del texto y viceversa, los conocimientos adquiridos a través del cuento provocarán un cambio en la manera que tiene el niño de percibir la realidad.

Durante la Educación Primaria el alumno ha de reconocer y comprender la existencia de una interrelación entre los seres humanos y el medio físico y todo lo que este engloba. En especial, ha de llegar a ser consciente de la transformación que el entorno sufre a causa de la acción humana, y de cómo y a causa de qué se produce esa transformación para que sea capaz de rectificar sus conductas y, en conjunto, poder paliar la degradación del planeta y contribuir a su conservación y mejora.

Como ejemplo a estos procesos de transformación del medio, entre los cuales se encuentra, casi exclusivamente, el objetivo de la producción masiva de productos para el beneficio humano, los alumnos pueden analizar el origen mismo del cuento y los procesos que han debido de llevarse a cabo para su fabricación. Esto dará lugar a la potenciación de la reflexión crítica sobre métodos alternativos menos dañinos o más respetuosos con la naturaleza (por ejemplo, el reciclaje).

Utilizando el cuento como herramienta de estudio la sensibilización ecológica y social aumentan. Por un lado, el aprendizaje de los conceptos se realiza con menor esfuerzo y, por otro, los alumnos, al identificarse con los personajes y las consecuencias que estos han de sufrir como resultado de la acción humana, asumen una responsabilidad, y esto favorece el cambio a actitudes positivas en lo que respecta a la solidaridad y al respeto al medioambiente. En definitiva, resulta un instrumento muy útil para desarrollar el pensamiento crítico y responsable hacia el medio natural, social y cultural.

Por otro lado, este recurso proporciona una oportunidad única de interaccionar directamente con el medio físico, es decir, permite fácilmente la representación y dramatización de lo leído para lo cual los alumnos pueden hacer uso de todos los recursos que les ofrece el entorno, ya sean naturales o artificiales, y valorar la importancia del cuidado de los mismos.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y COMPETENCIA DIGITAL

Las creaciones literarias realizadas en el colegio también pueden llevarse a cabo mediante las nuevas tecnologías.

Con los ordenadores, los alumnos pueden redactar su historia de una manera diferente, entretenida e incluso divertida a través de programas de edición de textos; pueden usar diferentes programas de dibujo para realizar las ilustraciones necesarias y/o hacerlo a través de la búsqueda en internet de imágenes que describan o ayuden a la comprensión de lo contado en el texto.

Del mismo modo, pueden recurrir a la red para ampliar o concretar la información que precisen para fundamentar y dar consistencia al contenido del cuento, especialmente tratándose del área de Conocimiento del medio natural, social y cultural la cual abarca numerosos contenidos y muchos, en ocasiones, se escapan a la comprensión de los alumnos.

El acceso a internet permite encontrar fácilmente información sobre todo tipo de temas. La posibilidad de contar con una herramienta tan rápida y funcional en las aulas, y fuera de ellas, estimulará a los escolares a investigar y a profundizar de manera autónoma sobre aquel contenido que quieran introducir en su cuento. Pero para ello, los alumnos deberán analizar, contrastar y descartar informaciones; con este tratamiento de la información el alumnado, además de un cuento con ideas bien fundamentadas, su conocimiento, disminuyendo la necesidad de llevar a cabo procesos memorísticos en el aprendizaje.

COMPETENCIA SOCIAL Y CIUDADANA

Dado que el estudio de las ciencias naturales incluye el estudio del ser humano como parte de una sociedad, los alumnos tendrán la oportunidad de analizar y comprender los deberes y las normas de comportamiento más adecuadas para la convivencia.

La utilización del cuento como instrumento para realizar trabajos colectivos y cooperativos exige a los niños adoptar ciertas conductas que son extrapolables e imprescindibles para la vida en sociedad, como son: la participación, el respeto a los demás y a sus opiniones o creencias individuales, la aceptación de normas, la assertividad, el espíritu crítico, la colaboración, el afán de superación personal no competitivo, una actitud democrática, el rechazo a la violencia y a la discriminación, etc..

Del mismo modo, aprovechando la invitación de este recurso a la representación teatral y a la dramatización, el aula se convierte en un ambiente propicio para mejorar las relaciones interpersonales entre los componentes del grupo aula debido a su base dialógica e interactiva.

En definitiva, supone una herramienta muy buena para trabajar unos valores y unas actitudes que favorecen en el alumnado la creación de su propio sistema de pensamiento crítico sobre la realidad que les rodea, atendiendo a su propia identidad, a la diversidad lingüística y cultural y la convivencia cívica, democrática y justa.

COMPETENCIA CULTURAL Y ARTÍSTICA

Desde la antigüedad nuestros antepasados han sentido la necesidad de expresarse y comunicarse a través de instrumentos y representaciones artísticas que reflejaban su visión del mundo, y aún hoy seguimos hallando muestras que dan fe de ello.

Son innumerables las expresiones artísticas que encontramos a nuestro alrededor y que empleamos diariamente en nuestra vida. Especialmente, los niños son los que más uso hacen de ellas sin darse cuenta mediante sus continuos juegos, dibujos y entretenimientos.

Esta afirmación se presenta íntimamente relacionada con el tema que estamos tratando. El cuento se recibe como algo divertido e interesante en las edades más tempranas, pero con los años ese interés va desapareciendo. Ha de aprovecharse la curiosidad propia de estas edades para ofrecer alternativas innovadoras que permitan a los alumnos no perder esa ilusión por conocer.

La metodología educativa a través del cuento propicia el acercamiento a diversas manifestaciones culturales y artísticas, tanto del entorno más próximo, en este caso la Comunidad Valenciana, como de cualquier otro lugar del planeta, producidas en épocas anteriores o contemporáneas.

Los alumnos pueden adentrarse en la historia para conocer el origen del cuento y cómo su temática, su contenido y las creencias y valores han ido evolucionando hasta hoy, pudiendo descubrir cuentos tradicionales, mitos y leyendas que siguen perdurando en nuestros días. Acogiendo el cuento como método de aprendizaje se incrementa en el alumnado la curiosidad por la elaboración artística y la herencia cultural.

Con el recurso que se propone, los alumnos pueden descubrir incontables mundos nuevos escondidos en la literatura con los que poder adquirir valiosos aprendizajes. Del mismo modo, éste les ofrece la oportunidad de expresarse y plasmar todos sus pensamientos y emociones a través de diferentes técnicas artísticas (plásticas, musicales, corporales...), pero, además, les permite hacerlo de manera que no podría hacerse con palabras, de una manera creativa y genuina que representa su manera de ver el mundo.

Además, la dificultad que se les presenta a los alumnos a la hora de hacer un buen trabajo con su propia producción favorece la aparición de sentimientos identificativos con las obras de otros autores y la valoración y la crítica de las mismas. Este hecho potencia el respeto por el esfuerzo realizado por el autor y la necesidad de conservar y cuidar el patrimonio cultural y artístico del que se dispone en cualquier rincón del mundo.

COMPETENCIA PARA APRENDER A APRENDER

El cuento contribuye al desarrollo de la competencia para aprender a aprender puesto que sus contenidos se pueden articular alrededor de propuestas globalizadoras y transversales como los proyectos de trabajo.

El trabajo por proyectos facilita el acceso al conocimiento de la realidad mediante estrategias que favorecen la autonomía en el aprendizaje: establecimiento autónomo de los objetivos del trabajo/ investigación, elaboración de guiones de trabajo, búsqueda,

selección y procesamiento de la información, aprendizaje cooperativo, formulación de conclusiones, representaciones, etc.

Para ello, los alumnos precisan valerse de diferentes técnicas de aprendizaje como resúmenes, esquemas o mapas conceptuales y mentales para organizar, memorizar y recuperar la numerosa e interrelacionada información, del área Conocimiento del medio natural, social y cultural.

AUTONOMÍA E INICIATIVA PERSONAL

El planteamiento del desarrollo del recurso, tanto el individual como el colectivo, contribuye enormemente en el incremento de la competencia en autonomía e iniciativa personal, pues el proceso que lleva a los niños desde la exploración inicial hasta el producto final requiere una planificación previa y una toma de decisiones.

La investigación que necesitan realizar para dar forma a sus propias creaciones pasa por la utilización de estrategias de selección de la información mediante las cuales poder establecer diferentes opciones para el guión de trabajo y demanda un esfuerzo considerable por alcanzar resultados originales.

La creatividad exige actuar con autonomía, tomar iniciativas, buscar formas innovadoras, barajar varias posibilidades y soluciones para un mismo problema. Por su parte, obtener el diseño deseado, con una estética y un contenido genuino, requiere la elección y combinación de diversos materiales adecuados a la intencionalidad o la perspectiva que se quiera dar al proyecto.

En el trabajo colaborativo todos los alumnos participan en la organización y planificación de la actividad aportando ideas, buscando soluciones, asumiendo responsabilidades y valorando críticamente la información obtenida. Cada alumno afianza su autonomía e iniciativa analizando, valorando y decidiendo cuál es, a su parecer, la mejor opción desde la confianza en sí mismos y el respeto a los demás.

Por otra parte, mediante el tratamiento de cuentos los niños van construyendo individualmente su conocimiento sobre la lengua y sus usos de manera autónoma, y, a su vez, con un mayor conocimiento de la lengua, van ampliando sus posibilidades de acceso al saber lo que les permite ir estructurando críticamente y de forma personal su pensamiento.

EVALUACIÓN

La evaluación es una parte fundamental del diseño de las propuestas del maestro en el aula, ya que con ella se puede saber si el alumno ha conseguido alcanzar los objetivos propuestos en base a los contenidos que se pretenden transmitir.

Seguidamente aparecen algunas de las formas de evaluar al alumnado. Además de todas estas hace falta hacer hincapié en que se pueden evaluar a los alumnos haciendo un seguimiento o corrigiendo aquellas actividades que se han propuesto para realizar el cuento.

No es necesario que exista una actividad en sí solo para evaluar, ya que la evaluación puede y debe ser continua donde se centre más en los procesos de enseñanza aprendizaje que en el resultado final.

- **Diario o cuaderno del alumno:** en él, el alumno hace un seguimiento de todo lo hecho en clase, recoge los datos de lo más importante y aprender a ser ordenado a la vez que desarrolla la capacidad de sintetizar y resumir.

- **Trabajos de investigación:** mediante los cuales los alumnos buscan información con o sin el apoyo del maestro, de esta manera aprenden a ser autónomos, a trabajar por sí solos, se dan cuenta de que existe una gran variedad de manera y de cosas a las que pueden y son capaces de alcanzar.

- **Debates:** de esta manera se desarrolla la expresión verbal, se aprende a respetar el turno de palabra así como la opinión del resto de los compañeros. Se trata de un acercamiento a la vida real en la que cada persona tiene su forma de pensar bien semejante o totalmente distinta al resto, pero deben aprender a aceptarla.

- **Observación directa/Plantillas de observación y hoja de registro o cuestionario.** Esta se trata de un seguimiento por parte del profesor donde se tienen muchos puntos en cuenta, en la cual se puede evaluar tanto las actitudes como el procedimiento a la hora de realizar y participar en clase. De esta manera se tiene en cuenta el proceso y no el resultado final, como se ha comentado anteriormente.

- **Corrección de las propuestas:** se trata de corregir todas las propuestas y actividades que se han ido realizando durante el tránscurso de la clase, también conocido como el procedimiento.

- **Valoración de los compañeros:** los compañeros deben ser capaces de valorar al resto de alumnos en clase, de esta manera empatizan con el profesor, aprenden lo complicado que es evaluar a alguien, todos los puntos que se deben tener en cuenta y la responsabilidad que ello conlleva.

- **Repetición de la prueba inicial:** se trata de repetir una prueba que se ha hecho al inicio de la unidad didáctica, en la que se tiene en cuenta las mejoras y progresos mediante una comparación de lo sabido antes de comenzar el temario y lo aprendido después de ello.

- **Pruebas orales:** también conocido como los típicos exámenes finales pero de forma oral, aunque no es necesario que se trabaje como un examen en sí, sino preguntas al

vuelo en voz alta durante la clase y las actividades para tener en cuenta los que están aprendiendo.

- **Pruebas escritas** (exámenes, redacción, fichas, trabajos escritos, etc.) Pruebas que precisan de un bolígrafo y un papel en la que los alumnos plasman los conocimientos que han adquirido y las competencias que poseen, pueden ser mediante la contestación de preguntas, completar una ficha, hacer una redacción, la realización de un trabajo teniendo en cuenta unos ítems establecidos, etc.

- **Diario del profesor:** este se trata de un combinado entre el diario del alumno y la hoja de registro, en él se anota todo lo que se ha hecho en clase. La diferencia del diario del profesor y la hoja de registro es que uno se trata de escribir todo lo que sucede y el otro de completar una tabla donde se tratan unos ítems a cumplir.

- **Informes, murales y exposición de trabajos:** se tiene en cuenta la creatividad, el trabajo personal, la expresión verbal, etc. Normalmente se pueden o suelen pedir un grupo, ya que son tareas fáciles de llevar junto con otros compañeros. Suelen ser bastante agradables y a la vez se aprende mucho.

- **Mapas conceptuales:** se trabaja la capacidad de síntesis, de resumir, de ser capaz de tener en cuenta los conocimientos más básicos, es una de las actividades más utilizada por los maestros ya que conlleva mucho trabajo por parte de los alumnos y esto hace que aprendan mucho más.

- **Guiones de entrevistas:** seguimiento que parte de una entrevista con los alumnos, semejante a una prueba oral.

- **Guiones de cuestionarios:** semejante al guión de entrevista, a la evaluación escrita y oral.

- **Cuestionarios de autoevaluación:** se trata de evaluarse a sí mismo, la intención es la misma que con la evaluación de los otros compañeros pero esta vez con la dificultad de a quién evalúas es a ti.



CONCLUSIONES

VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Se trata de una herramienta muy útil para trabajar diversas áreas y contenidos.	Predisposición del profesor y del alumnado.
Permite trabajar de forma interdisciplinar	Falta de tiempo.
Permite que los alumnos aprendan contenidos nuevos inmersos en un mundo imaginativo e identificándose con el personaje.	Escasez de recursos.
Ayuda a conseguir que desarrollem la comunicación.	Elevada dedicación del profesor y el alumnado.
Es un soporte que hace que los alumnos recuerden contenidos que no recordarían si se les hubiesen transmitido de forma teórica y memorística.	Dificultad de plasmar ciertos contenidos de ciencias naturales en el cuento, sobre todo aquellos que son abstractos o no tangibles.
Puede ir destinado a cualquier ciclo, incluso en la primaria.	Obras literarias ya producidas poco fundamentadas.
Ayuda a alcanzar con firmeza, solidez y confianza un buen hábito lector.	Preconcepciones erróneas sobre la ciencia.
Mejora la creatividad y las relaciones personales que puede crear el trabajo en grupo.	
Está al alcance de cualquier profesor, fácil de encontrar.	
Potencia y mejora la relación y comunicación con la escuela.	
Motiva a las familias a utilizar los cuentos en casa para enseñar y reforzar conceptos, procedimientos y actitudes.	
Fomenta la participación activa en el proyecto a través del diálogo con el maestro.	
Estimula la imaginación y la creatividad del niño y poco a poco despierta la sensibilidad por la belleza.	
Ayuda a trabajar la educación en valores	
Son dinámicos, satisfacen sus ansias de acción.	
Generar interacciones entre los alumnos y el maestro y mejora las relaciones interpersonales entre ellos y el maestro.	

OPINIÓN PERSONAL

Los cuentos como recurso educativo pueden ser un complemento muy útil para potenciar la asimilación de los contenidos propios de las ciencias naturales. Este, junto con otros recursos, puede ayudar a hacer una programación variada, fuera de lo común, en la cual tradicionalmente el maestro era el protagonista del proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumno se mostraba pasivo y no interactuaba con el medio que le rodeaba. En este caso, con el cuento se pretende que el alumno sea el eje de la enseñanza y aprenda significativamente de una manera lúdica e interdisciplinar.

Por otro lado, también se quiere conseguir que el maestro no se ciña únicamente al libro de texto, pues existe una gran variedad de recursos que apoya los contenidos del área del Conocimiento del medio natural, cultural y artístico. Es una herramienta ideal para fomentar el gusto por la lectura y cimentar un buen hábito lector, lo cual consideramos que es fundamental para desarrollar la competencia lingüística presente en todos los aprendizajes que se dará tanto en el ámbito social como escolar.

Además, con el cuento se puede trabajar la cooperación, la socialización, el trabajo en equipo, el conocimiento de sus propias capacidades así como la del resto de los compañeros, el respeto, las normas de convivencia, etc. En este caso, el cuento como recurso sirve para fomentar una educación inclusiva, en la que se tiene en cuenta la diversidad en el aula, el respeto de ella y su puesta en práctica, así como la capacidad de cada alumno y la del grupo-clase.

Esto último, está muy relacionado con el hecho de que el cuento se presenta como un instrumento favorable para trabajar el aprendizaje en valores, desde los sociales que nos permiten establecer unas relaciones con las demás personas hasta el respeto por la naturaleza y el medio ambiente, es decir, todo lo que nos rodea. De esta manera contribuye a formar buenos ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

WEBGRAFÍA

- [1] *¿Qué es un recurso didáctico?*, Viernes, 24 de marzo de 2006. Disponible en: <http://www.pedagogia.es/recursos-didacticos/> [Consultado el 2 de octubre del 2012].
- [2] **CABELLOS, W.** *Técnicas e instrumentos para evaluar aprendizajes*, Dirección de Educación Superior Pedagógica, Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente, 24/09/12. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50993906/TECNICAS-E-INSTRUMENTOS-PARA-EVALUAR-APRENDIZAJES> [Consultado el 10 de octubre del 2012].
- [3] **GRAY, R.** *Los cuentos populares tienen un origen antiguo*, 14 de septiembre del 2009. Disponible en: <http://chemtrailsevilla.wordpress.com/2009/09/14/los-cuentos-populares-tienen-un-origen-antiguo/> [Consultado el 3 de octubre del 2012].
- [4] *Modelos de enseñanza y aprendizaje en España*, Escuela pública de todos para todos, 27 de mayo del 2012 9:00 AM. Disponible en: <http://escuelainclusiva.wordpress.com/2012/05/27/modelos-de-ensenanza-y-aprendizaje-en-espana-2-2/> [Consultado el 18 de octubre del 2012]
- [5] **MONTOYA, V.** *El origen de los cuentos*, Agosto 2002. Disponible en: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/montoya02.htm> [Consultado el 5 de octubre del 2012].
- [6] **VAQUERO, M.** *Ejemplos de tipos de actividades*, 2009. Disponible en: <http://www.deciencias.net/ambito/diseno/actividades/paginas/act2.htm> [Consultado el 10 de octubre del 2012].

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **ACOSTA TOVAR, R.** *El cuento como recurso coeducativo*. CEIP Santa Teresa, Marbella (Málaga).
- [2] DECRETO 111/2007, de 20 de julio, del *Diari oficial de la Comunitat Valencia*. Nº 5562, publicado el día 24.07.2007. Fernández Antelo, M., *¿Cómo enseñar Conocimiento del Medio a través de los cuentos?*, Tejuelo, Monográfico nº 4 (2010), págs. 32-42.
- [3] **FERNÁNDEZ SERÓN, C.** (2010). *El cuento como recurso didáctico*. Innovación y experiencias educativas.
- [4] **MARQUÉS, P.** (1999). *Concepciones sobre el aprendizaje*.
- [5] **RUIZ ORTEGA, F. J.** (2008). *Modelos didácticos para La enseñanza de las ciencias naturales*, Manizales (Colombia).

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Javier Francés Vilaplana
	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio
	Silvia Climent Sanchis
	Vicente Sánchez Rico

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante
ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia





empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com