

Compiladores: Karla Torres · Williams Aranguren · Benito Hamidian

HACIA LA NUEVA VISIÓN DEL PLANETA



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y
producción intelectual



FACES

Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Hacia la Nueva Visión del Planeta. IV Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2022

573 p.;

1. Economía, finanzas, actividad contable, Pymes, TIC, inteligencia artificial, disrupción. educación, universidad, virtualidad, sistema mundo, desarrollo sostenible, mundo del trabajo, salud, vida, equidad e inclusión, gerencia, innovación social y desarrollo, gestión pública, ciudadanía y desarrollo.

Autores: Omar Carrizalez y Osmay Espinoza, Indimar Parra y Carol Omaña, Carmen Maldonado y José Guillén, Ana Julia Guillén y Mercedes Berenice Blanco, Aurora Silvestre Castillo, Marviali Vera, Mirella Herrera y Francisca Grimón, Enrique Lugo, Jesús Montaner, Darwin Rocha, Mirella Herrera y Francisca Grimón, Belkis Bermúdez, Hermes Guerra, Milton Guamán y Javier Pozo, Javier Pozo y Milton Guamán, Mercedes Guerra, Sandoval, Chirinos y Cejas, Andrés Chirivella y Franz Rísquez, Elba Silva, Jesús Zabala, Pedro Luis Tappatá, Egger Romero y Ana Guillén, Liseth Datica y Mercedes, Berenice Blanco, Cristina Flores, Efrén Montenegro, Diego Vaca, Eduardo Castillo y José Fonseca, Diego Vaca y Efrén Montenegro, José Castellanos, Desirée Delgado y Augusto González, Nardys Álvarez, Jesús Zabala y María Pinzón, Luis Miguel Morales, Luis Fernando Hurtado, Andreina Dimas e Ingrid Roa, Nelly Germania Salguero y Christian García, Sonia Chaluisa y Luisa Villa, Klever Moreno y María Acosta, María Acosta y Klever Moreno, María Cabeza, Alejandra Gabriela Bautista Ruz, Uscanga Sánchez María Elena, Bautista Ruz Yomaira Joaquina, William Antonio Castillo Noguera.

© Ediciones Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de Carabobo
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Av. Salvador Allende, Edif. FACES 1, piso 1
Ciudad Universitaria Bárbula, Carabobo, Venezuela
Página web: <http://faces.uc.edu.ve>

Compilación a cargo de
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Correo electrónico: dipi.faces@uc.edu.ve
Coordinación general: Karla Torres
Edición: Williams Aranguren
Diseño y montaje: Stefania Poggioli

Depósito Legal N° CA2022000053
ISBN: 978-980-233-808-5
© Ediciones Universidad de Carabobo
Primera edición digital, 2022.
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario



FACES

Dr. Benito Hamidian

Decano

Dra. Karla Torres

Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Dr. Miguel Rodríguez

Director de la DIPI, Campus La Morita

Dra. Paola Lamenta

Directora de la Escuela de ACCP, Campus Bárbula

Profa. Belén Tovar

Directora de la Escuela de ACCP, Campus La Morita

Prof. Raúl Núñez

Director de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus Bárbula

Prof. Ahyzquel Gavidia

Coordinadora de la Extensión de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus La Morita

Prof. Alí Guédez

Director de la Escuela de Economía

Profa. Glenda Reyes

Directora de Ciclo Básico, Campus Bárbula

Profa. Greymer Martínez

Directora de Ciclo Básico, La Morita

Dr. Ángel Deza

Director del INFACES

Dr. Williams Aranguren

Director de Postgrado, Campus Bárbula

Dr. Felipe Cabeza

Director de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Bruno Valera

Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus Bárbula

Prof. Miguel Escalona

Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus La Morita

Profa. Sara García

Directora de Docencia y Desarrollo Curricular

Profa. Alejandra Guinand

Directora de Asuntos Profesorales, Campus Bárbula

Profa. Annelin Díaz

Directora de Asuntos Profesorales, Campus La Morita

Profa. Carlina Fernández

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus Bárbula

Profa. Mahié Sierra

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus La Morita

Prof. David Duarte

Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus Bárbula

Prof. Israel Sánchez

Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus La Morita

Dr. Ero del Canto

Director de Biblioteca, Campus Bárbula

Profa. Ivonne Pino

Directora de Biblioteca, Campus La Morita

Dra. Thania Oberto

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Profa. Carol Omaña

Asesora de Postgrado, Campus La Morita

Abg. Karla Carrillo

Directora de Administración Sectorial, Campus Bárbula

Profa. Mirna León

Directora de Administración Sectorial, Campus La Morita

Profa. Maritza Espinoza

Asistente del Decano, Campus Bárbula

Prof. Gustavo Segnini
Asistente del Decano, Campus La Morita

Profa. Anahir Rodríguez
Comisionada del Decano, Campus La Morita

Profa. Gladys Arocha
Coordinadora de Secretaría del Consejo de Facultad

Prof. Martín Buriel
Asesor del Decano

CONTENIDO

Presentación

viii

Hacia la Nueva Visión del Planeta

CAPÍTULO 1. Gestión, transferencia del conocimiento y formación profesional del estudiante de contaduría pública con herramientas virtuales.

Carrizález Omar y Espinoza Osmar 11

CAPÍTULO 2. La negociación digital en las organizaciones: ¿Reinvención en tiempos de pandemia?.

Parra Indimar, Omaña Carol..... 22

CAPÍTULO 3. Marco referencial de medición de la UX en un LMS considerando la neurociencia, contexto pandémico.

Carmen Maldonado, José Guillen..... 36

CAPÍTULO 4. Las redes de multiactores como aliados a las organizaciones que aprenden.

Ana Guillen Guédez y Mercedes Blanco Carrillo..... 52

CAPÍTULO 5. Ética y Medio Ambiente: Una Mirada Compleja de la Responsabilidad Social Empresarial en la Formación de una Ciudadanía Ambiental.

Aurora Silvestre Castillo..... 70

CAPÍTULO 6. Impacto de las competencias blandas en ingeniería de requerimientos. Un mapeo sistemático de la literatura.

Marvialí Vera, Mirella Herrera y Francisca Grimón..... 82

CAPÍTULO 7. El control en la gestión de la investigación: Una mirada desde la educación universitaria.

Enrique Lugo Rodríguez 97

CAPÍTULO 8. Aproximación teoría del principio de libertad desde el contexto constitucional.

Jesús Montaner Riera..... 112

CAPÍTULO 9. Especificación de requisitos para reducir costos de un proyecto de software. Caso: Empresa de Telecomunicaciones.

Darwin Rocha, Mirella Herrera y Francisca Grimón..... 128

CAPÍTULO 10. Praxis laboral del empleado administrativo visto desde el interaccionismo simbólico.

Belkis Bermúdez Sánchez 145

CAPÍTULO 11. La inteligencia espiritual y la gerencia estratégica. Una visión trascendente del estratega. Hermes Guerra Seijas.....	156
CAPÍTULO 12. Política laboral: ¿Una reforma laboral es posible?. Milton Guamán Guanopatin y Javier Pozo González.....	173
CAPÍTULO 13. Vivienda de interés popular: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida". Javier Pozo González, Milton Guamán Guanopatin.....	193
CAPÍTULO 14. Elaboración de la estructura de costos en la fabricación del líquido para frenos DOT3 de la empresa Fluidos Venezolanos, C.A. Mercedes Guerra	211
CAPÍTULO 15. Ser docente en el contexto de la escuela de Relaciones Industriales. Una mirada desde la hermenéutica crítica. Sandoval Lisseth, Chirinos Nilda y Cejas Magda.....	227
CAPÍTULO 16. Factores estratégicos adversos, que afectan el desempeño del Petro en el contexto de la administración empresarial venezolana. Andrés Chirivella y Franz Rísquez Clemente	242
CAPÍTULO 17. Tributación en Venezuela en tiempos de COVID-19 en el sector no priorizado. Elba Luisana Silva Garces	254
CAPÍTULO 18. El poder de influir. Un enfoque humanista de gerenciar para el futuro en Venezuela. Jesús Adolfo Zabala Yáñez	265
CAPÍTULO 19. Marco de variables para la sostenibilidad empresarial. Pedro Luis Tappatá.....	277
CAPÍTULO 20. Propuesta del Jardín Botánico en la Universidad Católica Andrés Bello. Egger Enrique Romero Jaspe y Ana Julia Guillén Guédez.....	296
CAPÍTULO 21. Las competencias: factor estratégico gerencial en empresas del sector Agroindustrial. Liseth Datica y Mercedes Berenice Blanco Carrillo.....	307
CAPÍTULO 22. Adaptabilidad del modelo burocrático en las Organizaciones. Flores Arocha Cristina Gabriela.....	326
CAPÍTULO 23. Auditoria basado en riesgo operativo. Efrén Montenegro	338

CAPÍTULO 24. Los riesgos en la gestión organizacional. Diego Javier Vaca Salazar.....	366
CAPÍTULO 25. La ética profesional en la actuación del contador público en Venezuela. Castillo Eduardo, Fonseca José, Eduardo Castillo.....	382
CAPÍTULO 26. El desarrollo de las TIC'S en la comunidad andina para enfrentar la post pandemia. Diego Vaca Salazar, Efrén Montenegro Cueva.....	393
CAPÍTULO 27. Variación en la extracción de material reciclable en relleno sanitario, como medio de subsistencia de recolectores. Castellanos José	403
CAPÍTULO 28. Sistema de recolección y procesamiento de datos en Twitter para el análisis de sentimiento. Desirée Delgado y Augusto González.....	412
CAPÍTULO 29. Nueva tendencia en gerencia del talento humano: El reclutamiento cognitivo. Nardys Álvarez	427
CAPÍTULO 30. Nuevas perspectivas organizacionales para Venezuela. Una visión gerencial sobre qué nos depara el futuro. Zabala Jesús y Pinzón María	436
CAPÍTULO 31. Contribuciones del trabajo en equipo a la satisfacción laboral y al clima organizacional. Luis Miguel Morales.....	446
CAPÍTULO 32. Marketing digital, transformación; delivery en pandemia del COVID-19. Luis Hurtado	455
CAPÍTULO 33. Inteligencia artificial como herramienta en la aplicación del régimen de precios de transferencia. Andreina Dimas y Leonardo Villalba	467
CAPÍTULO 34. Liderazgo en valores, un vínculo hacia una educación superior de calidad. Germania Salguero y Christian García.....	475
CAPÍTULO 35. Social media marketing como herramienta de Comunicación corporativa en el desempeño empresarial De las MIPYMES en la era COVID-19. Sonia Fabiola Chaluisa y Luisa Villa Andrade	488

CAPÍTULO 36. Compromiso organizacional cooperativo: un acercamiento al sector cooperativista financiero ecuatoriano. Klever Moreno Gavilanes y María Gabriela Acosta Morales.....	499
CAPÍTULO 37. Evasión fiscal: un acercamiento literario a sus tipologías. María Acosta Morales y Klever Moreno Gavilanes.....	508
CAPÍTULO 38. Visión humanista en la discapacidad visual: Hermeneusis desde la gerencia de avanzada en la postpandemia. María Nellyna Cabeza.....	517
CAPÍTULO 39. Tendencias de las tecnologías disruptivas en el mundo de las ciencias del trabajo: Gestión del desempeño. Alejandra Bautista.....	529
CAPÍTULO 40. Liderazgo disruptivo como innovación para el reclutamiento del talento humano para aplicar en la contraloría municipal de San Joaquín. María Elena Uscanga Sánchez.....	541
CAPÍTULO 41. Tendencias de las tecnologías disruptivas en el mundo de las ciencias del trabajo: Liderazgo disruptivo. Yomaira Bautista.....	549
CAPÍTULO 42. Tendencias de las tecnologías disruptivas en el mundo de las ciencias del trabajo: el reclutador cognitivo. William Castillo.....	560

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual y bajo los parámetros de la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial, apostando a las transformaciones necesarias para la consolidación de una sociedad más justa y equitativa.

La publicación de este libro ha sido posible ya que la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) Campus Bárbula y La Morita, con la participación de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, realizó el IV Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo 2021.

“Hacia La Nueva Visión del Planeta”, lema que busca sensibilizar a la comunidad universitaria y al país en general, acerca de la necesidad de compartir saberes y establecer alianzas entre todos los sectores como vía para aportar, desde el campo de las ciencias económicas y sociales con perspectiva inter y transdisciplinaria, respuestas creativas que contribuyan con el desarrollo sostenible de la nación, tomando en consideración la agenda 2030 y los objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con la finalidad de propiciar un escenario para la promoción, difusión y proyección de las investigaciones y los saberes en el campo de las ciencias económicas y sociales. Asimismo, converger en el debate, la reflexión y el intercambio de conocimientos y experiencias, producto del quehacer investigativo, con pertinencia a los retos y oportunidades de la sociedad actual.

El evento reseñado sirvió de plataforma para que profesionales de distintas universidades y centros de investigación del país optaran al envío de trabajos en extenso que fueron sometidos a arbitraje doble ciego. Aquellos que resultaron aprobados fueron considerados en un minucioso trabajo de edición para su publicación en este texto constituido por ocho capítulos que abordan temas de gran actualidad variados Hacia la Nueva Visión del Planeta.

Este esfuerzo editorial no solamente pretende recoger y difundir los resultados de investigaciones que fueron objeto de discusión en el congreso, sino que también da cuenta de la diversidad de planteamientos que concitan interés y conforman líneas de trabajo intelectual en Venezuela.

CAPITULO 1

GESTIÓN, TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE DE CONTADURÍA PÚBLICA CON HERRAMIENTAS VIRTUALES

Carrizález Omar y Espinoza Osmar

Introducción

El proceso de gestión y transferencia del conocimiento, en los ambientes universitarios es una dinámica cotidiana en la cual los individuos comparten una relación de enseñanza y aprendizaje permanente tanto dentro como fuera de las aulas. Por esta razón, todo estudiante universitario, por cuanto se encuentra en pleno proceso de formación profesional, debe ajustarse aprovechando sus recursos disponibles y tomando conciencia de sus competencias para así convertirse en un gestor efectivo. Pero eso no será posible, si los transferentes no facilitan el camino, o si más bien lo obstaculizan por las razones que sean, entre las que se pudieran destacar la falta de disposición o debilidades en las competencias operativas respecto a los recursos.

En ese orden de ideas, profesores y estudiantes deben intercambiar de manera abierta y sincera para lograr armonía no solo entre ellos como sujetos de aprendizaje, sino también con las herramientas que compartirán para efectos de la gestión y transferencia. Esas herramientas a las que se hace mención en los actuales momentos, además de los sujetos, se constituye como mediadoras de conocimiento fundamental en los escenarios académicos actuales; son las herramientas y entornos virtuales.

A propósito del caso particular que nos ocupa en este artículo, esas herramientas digitales y virtuales se refieren a las utilizadas en el campo de la contaduría pública, de la cual se muestran en este escrito un conjunto de ellas ya probadas y operativas en ejercicio del profesional de la contaduría. No obstante, para afianzar el uso de ellas en el ejercicio contable desde los escenarios de formación profesional y académico, es necesario contemplar analíticamente algunos aspectos ya mencionados y que serán desarrollados en cada subtítulo de esta producción como

lo son: La disposición y disponibilidad de los profesores para el intercambio virtual; las herramientas virtuales para el ejercicio contable; las competencias de los estudiantes en el uso de estas herramientas; y la didáctica para herramientas y entornos virtuales en la contaduría pública.

Disposición y disponibilidad de los profesores formadores para el intercambio académico en entornos virtuales

La realidad que se vive en los tiempos actuales en virtud del distanciamiento social como consecuencia de la pandemia COVID-19, ha obligado a los actores sociales a profundizar y/o accionar otro tipo de contactos que les permita reencontrarse y establecer modos de conexión e interacción en pos de satisfacer sus necesidades naturales de convivencia. Por tales razones, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han cobrado un auge inimaginable en todos los escenarios en los que haya necesidad de hacer contacto y establecer relaciones de intercambio, ya sea de tipo meramente informativo, recreativo, de aprendizaje o de gestión y transferencia de conocimiento entre otros.

A pesar de ello, muchas personas se limitan o resisten a asumir el uso de esas tecnologías por múltiples razones, entre las que se pueden mencionar: acceso a las TIC, disponibilidad de equipos, competencias operativas, aversión, antipatía, o sencillamente una cuestión de actitud o falta de disposición. Por ello, resulta muy común observar cierto rechazo al uso de estas tecnologías, en particular para quienes no se consideran nativos digitales, definiéndose estos, entre los individuos que Marc Prensky “identificaba como aquellas personas que han crecido con la Red y los distinguía de los inmigrantes digitales (“digital immigrants”), llegados más tarde a las TIC” (García, Portillo, Romo y Benito, 2010, p. 2).

La realidad anteriormente señalada, de igual manera ha afectado con significativo impacto los ambientes académicos para el intercambio, gestión y transferencia del conocimiento particularmente entre estudiantes y profesores, y con mayor reciedumbre a nivel universitario, en instituciones cuya dinámica es y ha sido siempre la de un sistema educativo regular y presencial. De esta manera, las causales señaladas anteriormente se han erigido como las principales barreras para

el intercambio académico con el apoyo de herramientas en entornos virtuales, lo cual sumerge en especial a los estudiantes, en un ambiente de incertidumbre totalmente dependiente de la disposición y disponibilidad de equipos y profesores dispuestos a asumir el reto del proceso enseñanza y aprendizaje en tales condiciones.

En ese orden de ideas, es justo reconocer que más allá de la motivación que pueda tener un estudiante para dar continuidad a su proceso de aprendizaje, el profesor sigue siendo el mejor motivador para la prosecución. Es aquí, donde y cuando surge la pregunta; ¿Qué impedimentos pueden surgir para que un profesor se niegue o rechace la posibilidad de transferir conocimientos en entornos virtuales?, ¿Qué hacer ante los posibles obstáculos que se puedan presentar ocasionando la negativa de los profesores al intercambio académico en entornos virtuales? Responder estas preguntas, por supuesto dependerá de identificar cual es el verdadero impedimento, y en virtud de ello se pudiera valorar en qué medida el obstáculo se puede salvar.

En tal sentido, se puede asumir que una barrera de competencias operativas o tenencia de equipos, eventualmente es superable por cuanto los profesores universitarios de una u otra manera se enfrentan en su cotidianidad personal y profesional al uso casi diario de tecnologías de la comunicación por las que están de alguna manera, casi obligados a adquirir competencias por lo menos básicas en el uso de estos implementos tecnológicos. A ese respecto, Rodríguez (2009) plantea:

Hoy en día los formadores necesitan utilizar las TIC en muchas de sus actividades profesionales habituales. En la fase de preparación para la intervención se usan: para buscar información con la cual planificar las intervenciones formativas, definir y actualizar los contenidos de los programas formativos; preparar o seleccionar apuntes, materiales didácticos y actividades formativas para los estudiantes; buscar páginas web, bibliografía y otros materiales de repaso o ampliación de conocimientos (p. 9).

Por lo dicho, se asume que las competencias operativas tal vez no sean un obstáculo significativo. En cuanto a la tenencia de equipos, eventualmente de

alguna manera los docentes podrán acceder a un dispositivo o aparato ya sea propio, en calidad de préstamo o de uso laboral, con el cual ocasionalmente puedan hacer conexión, pero la perspectiva se complica si el impedimento para el intercambio virtual se trata de la no disposición por parte del profesorado, de resistencia o negatividad para afrontar tal el proceso. Siendo así, se asume que de nada serviría ni la tenencia de equipos ni las competencias o destrezas, si no hay disposición por parte del docente. Tal acontecimiento, pondría cuesta arriba el intercambio productivo y por supuesto en riesgo la prosecución académica para los futuros profesionales.

Desde esa perspectiva, el profesor actuante en entornos virtuales, debe prepararse para generar el diálogo efectivo con y entre los participantes, favoreciendo el aprendizaje activo y la construcción de conocimiento cooperativo. Un cambio de rol que demanda replantear actitudes, modos y formas de actuación e interacción y, sobre todo, implica la concienciación de su intencionalidad como mediador en los procesos de intervención pedagógica previa, sincrónica o asincrónica (Martínez, 2014). Parece lógico pensar que, ante esta perspectiva, un profesor debe tener una gran disposición y ha de estar ganado a emocional y personalmente para enfrentar este reto que una vez más exige de un educador, su compromiso y afecto por la educación.

Finalmente vale decir que el uso “de las Tecnologías de Información y Comunicación en el siglo XXI se ha consolidado como una herramienta sustentadora de los procesos de aprendizaje en todos los ámbitos del saber, especialmente en las actividades docentes en las instituciones de educación universitaria” (Viloria, Pacheco y Hamburger, 2018. p. 9). De tal manera, aquellos docentes a pesar de su resistencia o indisposición, se habrían de ver coaccionados o tendrían que disponerse a encontrar una conciliación con los entornos y herramientas virtuales ya que más allá de cualquier situación sobrevenida que nos haya obligado al distanciamiento social, nada ni nadie podrá detener la presencia de las TIC como coadyuvante de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las herramientas virtuales para el ejercicio contable

Un factor a considerar más allá de la disposición de los docentes, son las herramientas digitales o virtuales como alternativas verdaderamente útiles en algunas especialidades específicas del conocimiento. Este es el caso que ocupa este artículo en este apartado dada la importancia que tienen el uso de software especialmente diseñados para algunas especialidades. Así, se pueden encontrar atractivos y útiles programas para el procesamiento de información, diseño de presentaciones, procesamiento de datos, arqueo de fuentes, entre otras múltiples alternativas. Por supuesto también existen herramientas virtuales y programas para el tratamiento de datos contables que pueden facilitar el ejercicio del profesional y estudiante de contaduría y que incrementan su utilidad en momentos de gestión del conocimiento en los entornos virtuales. A ese respecto, López (2011) plantea que:

La necesidad de programas informáticos específicos para su uso por alumnos con necesidades y características determinadas, limitan aún más el poder conseguir aquel software que contribuyan al objetivo que se persigue en determinada asignatura. El campo contable no es la excepción, y si a ello le agregamos el contexto del ámbito educativo, se vuelve aún más compleja la búsqueda (p. 24).

Sin embargo, los avances en el terreno de la Informática y de las Ciencias Económicas y Sociales, particularmente en el campo de la contaduría, además de las demandas del mercado global, ha permitido un avance significativo en la producción de todo tipo de programas contables que hacen del ejercicio de esta profesión una labor mucho más práctica, sencilla y eficiente por cuanto cada software cuenta con el diseño en computación que le otorga esa efectividad y ligereza en los resultados que arroja. Esto conduce a pensar en la posibilidad de que los profesores y estudiantes de contaduría gestionen e intercambien procesos formativos en el uso de entornos virtuales para la especialidad que inducirán a cada estudiante a adaptarse a los nuevos tiempos de la contaduría con la informática como herramienta.

Un ejemplo de algunos de estos programas para el ejercicio contable, gestión y transferencia del conocimiento en contaduría son los que se muestran a continuación:

Tabla 1

Tabla comparativa de algunos programas de contabilidad existentes en el mercado

Programas de Contabilidad	A Destacar	Usuarios	Instalación	Perfil	App
Contasol	Exportación de ficheros a Office	Ilimitados	Nube y local	Pymes, empresas	×
Anfix	Escaneo de facturas y tickets	Ilimitados	Nube	Pymes, empresas, autónomos	Android, iOS
a3innuva Contabilidad	Presentaciones telemáticas	A consultar	Nube	Pymes, Empresas	×
Altai	Planes contables sectoriales	A consultar	Local	Pymes	×
Visionwin	Gestión de Documentos	Ilimitados	Local	Pymes y autónomos	×
Oficonta	Planes de contabilidad internacionales	A consultar	Local	Pymes	×
Alegria	Compatible con Zapier	2	Nube	Autónomos	Android, iOS
Sage	Programa de Contabilidad muy utilizado	1 (versión básica)	Nube	Pymes y empresas	Android, iOS
Contasimple	Registro de horas de empleados	Ilimitados	Nube	Pymes y autónomos	Android, iOS
Contabilidad .Net	Grado de personalización	1 (versión monopuesto)	Local	Pymes	×

Fuente: Elaboración propia de los autores (2021)

Como se puede observar en la tabla anterior, existen variadas alternativas que más allá de su posible uso y aplicación en las empresas, se ajustan sin contratiempos como posibles contenidos de aprendizaje en la formación del estudiante de contaduría además de ser compatibles con los tiempos en los que la virtualidad asume un papel protagónico. Tal y como lo plantean Labarca, Navarro y Suarez (2013), “La disponibilidad de diferentes sistemas de contabilidad o software contables, son un elemento más que ofrece a los docentes del área contable la oportunidad de implementar esta modalidad de estudio” (p. 398).

Competencias operativas de los estudiantes en el uso de herramientas virtuales

En el orden de correlación de ideas, para el desarrollo de procesos educativos en el campo de la contaduría haciendo uso de las herramientas virtuales, y después de haber abordado en los apartados anteriores la disposición del personal docente, así como la disponibilidad de programas digitales dentro del área, es oportuno considerar que si bien son importantes los aspectos anteriores no menos lo será tratar el asunto de las competencias de los estudiantes en el uso de herramientas virtuales, tanto las de orden general, como las específicas de saberes contables. Es por ello que, se apunta en este escrito lo concerniente a este aspecto fundamental para que el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en entornos virtuales tenga el aprovechamiento deseado.

En esa secuencia de ideas, Mercé y Francesc (2011), se refieren a los estudiantes universitarios actuales como Aprendices del Nuevo Milenio, denominados como NML según su traducción de las siglas en inglés. Esta expresión denominaría a las generaciones del nuevo milenio como aquellas que, “por vez primera han crecido envueltas por medios digitales, de modo que la mayor parte de sus actividades relacionadas con la comunicación entre iguales y la gestión del conocimiento, en el sentido más amplio, están mediatizadas por estas tecnologías” (p. 50). Se describen como una generación, que no sólo adeptas a los ordenadores y a la tecnología, sino activa y creativa en su relación con los medios digitales. De esa manera, esa definición permite establecer un perfil de estos estudiantes con una condición bastante diferenciada en comparación con generaciones anteriores a las que pertenecen sus profesores.

Sin embargo, a pesar de un aparente mayor y mejor dominio de las tecnologías digitales por parte de los actuales estudiantes universitarios, cabe resaltar que esos aprendizajes y competencias en su mayoría no se han desarrollado para contenidos o ambientes académicos o educativos formales, lo que trae como consecuencia que si bien estos jóvenes, siendo nativos digitales pudieran tener destrezas de este tipo, esas competencias no son las esperadas como herramientas de aprendizaje

académico. Por ello, se habla del aprendizaje informal o no académico definido como aquel que tiene lugar fuera de la escuela o, más específicamente, del currículo (Cross, 2006). En esta consideración, es oportuno acotar que esa ventaja relativa de los universitarios de esta generación les puede facilitar el camino para el dominio de herramientas específicas en procesos académicos como procesadores de textos, hojas de cálculo, arquero de fuentes y programas de diseño para presentaciones entre otros.

La compatibilidad didáctica de las herramientas y entornos virtuales en la contaduría pública.

Plantean Sánchez y Medina (2014), que la contabilidad como disciplina se ha convertido en uno de los elementos más importantes de los sistemas de información de las organizaciones, los cuales están orientados a servir de base para la toma de decisiones tanto en lo patrimonial, como en lo económico y financiero, razones por las cuales, se enfatiza el uso de diversas formas de aprendizaje mediadas por las TIC. En tal sentido, se visualizan los entornos virtuales no como un fin sino como un medio para la facilitación del trabajo contable y por lo tanto como una herramienta necesaria en el aprendizaje académico de los estudiantes y profesionales en formación. De esta manera, los programas y herramientas digitales de aplicación en la contaduría deben ser compatibles con el currículo y con los procesos de planificación didáctica de los profesores.

Por otro lado, Rincón, Lemos y Sánchez (2010), manifiestan su apoyo incondicional al uso tecnológico en la enseñanza de la contaduría cuando dicen que el futuro de la formación contable depende en gran medida, de los cambios que los docentes estén dispuestos a hacer para incorporar en el proceso de aprendizaje del presente, los elementos existentes en el mundo actual globalizado y tecnológico, para que el modelo de enseñanza tradicional se adecue a las necesidades del mercado laboral de los profesionales de la contaduría pública. Esta visión del avance global induce a los docentes a hacer las adaptaciones didácticas necesarias para que las herramientas virtuales de gestión y transferencia del conocimiento sean objeto de encuentro entre la didáctica y la formación profesional del futuro contador público.

Reflexiones finales

Las transformaciones necesarias que se han de operar en la formación de los estudiantes universitarios, encuentran una sólida justificación en el avance continuo de la tecnología, y en ese orden, las herramientas virtuales se erigen como los medios idóneos para ajustarse al vertiginoso cambio que ofrece el mundo digital. Por tales motivos, los protagonistas del cambio serían los sujetos que comparten los procesos de enseñanza y aprendizaje como gestores y transferentes del conocimiento. He allí, los elementos esenciales con participación activa: los docentes, los estudiantes y las herramientas virtuales.

En tal sentido, es una condición *sine qua non* que los actores no solo tengan la disponibilidad, sino también la disposición de participar en esta nueva forma de gestión y transferencia del conocimiento. Para ello es igualmente necesario que los involucrados tomen conciencia de sus competencias en las herramientas digitales y que las herramientas virtuales sean adaptadas al proceso didáctico particular del área de conocimiento. En el caso de la contaduría, existen numerosas herramientas que, aunque no han sido creadas con intención pedagógica, se pueden compartir con las adaptaciones curriculares que solo los profesores pueden ajustar.

Finalmente, es trascendente entender que la situación global en medio de una pandemia obliga, aunado al vertiginoso avance de la tecnología, a exigir nuevas formas de intercambio social, económico, cultural y académico entre otros. Por lo tanto, de nada serviría resistirse al cambio inminente que demandan el mundo, las academias y las nuevas formas de gestión y transferencia del conocimiento.

Referencias

- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
<https://www.wiley.com/en-us/Informal+Learning%3A+Rediscovering+the+N>
- García, F., Portillo, J., Romo, J. y Benito, M. (2010). *Nativos digitales y modelos de aprendizaje*. Universidad de País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). <http://ceur-ws.org/Vol-318/Garcia.pdf>
- Labarca, S., Navarro, Y. y Suárez, E. (2013). *La tecnología en la formación contable. Un paso hacia el futuro*. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), vol. XIX, núm. 2,

- abril-junio, 2013, pp. 390-401. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992005>
- López, Y. (2011). *Diseño de un Programa Computacional Educativo (Software) para la Enseñanza de Balance General*. Revista Formación Universitaria – Vol. 4 N° 3 pp. 23-30. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pld=S0
- Martínez, L. (2014). *Papel del docente en los entornos virtuales de aprendizaje. El uso de los Entornos Virtuales de Enseñanza Aprendizaje en la docencia* View Project. Universidad Las Tunas. Fundación Universitaria Católica del Norte. Researchgate <https://www.researchgate.net/publication/320719171>
- Mercè, G. y Francesc, E. (2011). *Digital Learners: la competencia digital de los estudiantes universitarios*. Revista La Cuestión Universitaria, N° 7. pp. 48-59. <https://www.researchgate.net/publication/221680100>
- Rincón, C., Lemos, J., y Sánchez, S. (2010). *Estrategias para la enseñanza de la Contabilidad*. ECOE Ediciones. Primera Edición.
- Rodríguez, A. (2009). *Docencia en ambientes virtuales: nuevos roles y funciones*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 28, septiembre-diciembre, pp. 1-15. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194214468004>
- Sánchez, D. y Medina, J. (2014). *Objetos Virtuales de Aprendizaje y su Aplicación en la Enseñanza-Aprendizaje en la Contaduría Pública*. <https://repositorio.iberoducol.co/bitstream/001/575/1/Objetos%20virtuales%20de%20aprendizaje%20y%20su%20aplicación%20en%20la%20enseñanza-aprendizaje%20en%20la%20contaduría%20pública.pdf>
- Viloria, D., Pacheco, J. y Hamburger, J. (2018). *Competencias tecnológicas de los docentes de universidades colombianas*. Revista Espacios. Vol. 39 (N° 43) Año 2018. Pág. 26. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n43/a18v39n43p26.pdf>

CAPITULO 2

LA NEGOCIACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES: ¿REINVENCIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA?

Parra Indimar, Omaña Carol

Introducción

Es sabido y por todos conocidos que la Pandemia (COVID-19), ha significado un desafío para la continuidad de las organizaciones, dado que han empezado a percibir los efectos en sus actividades económicas. Este tema que ha afectado significativamente el entorno organizacional, aspecto por el cual se han tenido que reconocer los impactos negativos, revisar las acciones y estrategias durante la crisis sanitaria. El asunto clave se ha orientado hacia la transformación digital, enfocados en el aumento de la productividad dando continuidad a las actividades comerciales, dado que la pandemia, ha impactado al mundo en todo sentido.

El COVID-19 hasta cierto punto, se ha convertido en un instrumento de medición para saber cuan preparados estaban las organizaciones a nivel privado y público en la ruta de la transformación digital. Por ello, las diferentes organizaciones han tenido que responder de manera inmediata desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y soluciones, así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto y de ese modo resguardar su integridad y aquellas que no lo han hecho se han visto forzadas a parar su operación.

En el entendido de los aspectos de la presente investigación, se ha tenido que analizar esta realidad, en la cual la transformación digital ha sido impulsada por una pandemia y que encontró una economía incierta, este escenario probablemente no era el esperado por los líderes tecnológico para dicha transformación. Sin embargo, ante este panorama la tecnología y las plataformas digitales han representado el camino hacia la nueva normalidad que los orienta a que con la Planificación estratégica, logren reinventarse. Ya que los planes estratégicos en algunas situaciones de incertidumbre funcionan mejor. Por ello para

poder enfrentar todas estas situaciones que están empujando abruptamente a las empresas a apoyarse totalmente en las herramientas tecnológicas y digitales, y sacar mayor provecho se requieren de líderes ganados a llevar adelante estos procesos de transformación en las organizaciones.

Por ello, se consideró necesario plantear una investigación con una perspectiva cualitativa, modelo no experimental, tipo documental con la finalidad de indagar acerca de este proceso de transformación digital en los negocios, y saber cuál es la madurez de las organizaciones para adecuarse a este escenario y comprender sus experiencias, y determinar si realmente genera eficiencia en los modelos de gestión estratégica, de operación, administrativos y financieros. Aunado a lo anterior, destacar las ideas de emprendimientos que han surgido en este rudo contexto.

Finalmente, se presentaron las reflexiones y sugerencias que surgieron del estudio investigativo, para culminar con la indicación de las referencias que soportaron la elaboración de dicho estudio.

Desarrollo

América Latina y el Caribe en el año 2020, han soportado la peor crisis de la que se tenga constancia y han tenido la mayor contracción económica del mundo en desarrollo (el PIB y la inversión se redujeron un 7,7% y un 20%, respectivamente). La Comisión Económica para América Latina, en lo adelante la CEPAL (2021), afirmó que la caída de la inversión respecto de la del Producto Interno Bruto (PIB) fue mayor en América Latina y el Caribe, que en otras regiones en desarrollo.

La pandemia por la COVID-19, dada la situación que estaban ya atravesando muchos países de América Latina y el Caribe, ha abierto más las brechas estructurales e institucionales, afectando profundamente las estructuras productivas y el mercado laboral: más de 2,7 millones de empresas han cerrado, lo cual ha traído como consecuencia inmediata el desempleo de 44,1 millones de personas.

Todo esto, según la CEPAL ha afectado significativamente a los segmentos más vulnerables de la población aumentando el número de personas en esta situación,

pasando de 185,5 a 209 millones (del 30,3% al 33,7% de la población total). Así mismo, el número de personas en pobreza externa aumentara a 78 millones. Se prevé que esta situación limitará la capacidad de las economías de la región para generar crecimiento y empleo, proyectando que habrá un retroceso de una década en el desarrollo económico y social de la región de América Latina y el Caribe.

Como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2020), “El impacto económico de la crisis de la Covid-19 es múltiple: un cierre temporal nacional que ocasiona una caída inmediata de la actividad económica; una desaceleración de la demanda mundial que afecta particularmente a las exportaciones, el turismo y la IED de la región.”.

En tal sentido, se puede evidenciar, que el cierre por la cuarentena al inicio del 2020, trajo consecuencias económicas nefastas para América Latina y el Caribe. Esta cuarentena en especial ha afectado duramente a los trabajadores de bajo ingreso e informales. Como señala, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCED) (2020) “Hasta un 38% del total de los trabajadores (y 61% de los trabajadores informales vulnerables), no cuentan con acceso a ningún tipo de protección social. La falta de redes de seguridad los sitúa en una situación de mayor riesgo.”. Toda esta situación tan crítica, ha llevado a buscar soluciones para el comercio, y por ello se ha volcado hacia las tecnológicas digitales a fin de fortalecer y poder dar continuidad en el mercado laboral a la actividad económica. Pero por supuesto la brecha digital, y las fallas del internet, el poco acceso de gran parte de la población de menos recursos a la banda ancha de alta velocidad y la carencia de competencias digitales, no les ha permitido beneficiarse con esta solución.

Venezuela no escapa de toda esta realidad ya que para la fecha 13 de Marzo de 2020, se decretó un Estado de Emergencia Sanitaria, que trajo como consecuencia una cuarentena restringida, donde nadie podía salir de su casa salvo casos extremos, generando por supuesto una mayor crisis económica de la que ya se estaba viviendo, pero hay situaciones en Venezuela que profundizan aún más la crisis, según señala la marca KPMG (2020) “La actividad económica tiene seis años consecutivos de contracción económica: se ve afectada por la situación del mercado petrolero, con una reducción del PIB estimada en 20%, data del Banco Mundial, se estima una inflación de aproximadamente 4.000% y una variación de la tasa de

cambio de 3.880% para el año 2020. La calidad de los servicios públicos, como electricidad, agua, telecomunicaciones, gas doméstico y combustible, genera pérdida del bienestar a la población y altos costos al sector privado.”

Esta severa crisis ha llevado a los venezolanos a crear mayor cantidad de negocios virtuales para su sustento y sobrevivencia. Entre esos negocios encontramos: Los infoproductos, marketing de afiliación, Ecommerce/ Dropshipping y por supuesto los emprendimiento. En cuanto a los emprendimiento se pueden nombra algunos que han sido exitosos en América Latina reseñados por BBC (2020).

De la misma manera, se señala que “las pequeñas y medianas empresas que dependen de las ventas diarias y tienen escasas o nulas reservas de liquidez también pueden verse sometidas a un grave estrés financiero y es posible que tengan que despedir trabajadores”, describe un informe publicado el 9 de abril por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).” Pero aun cuando son afectadas en forma muy directa y severa por la pandemia también pueden generar soluciones con sus emprendimientos.

A continuación se mencionaran escenarios de emprendimientos exitosos en América Latina y el Caribe según Sulbarán (2020):

“La aplastante realidad de la pandemia del coronavirus, con sus estrepitosas consecuencias económicas, ha llevado a muchos negocios a cerrar o, en el mejor de los casos, a replantearse su estructura.” A continuación 7 ejemplos de emprendimientos, de los cuales se evidencia el ajuste de los negocios al contexto socioeconómico descrito, en el ámbito sanitario impuesto por una Pandemia (COVID -19):

Una discoteca (en línea)

El colombiano Sebastián González es especialista en crear experiencia con una data de 10 años en el sector del entretenimiento en Bogotá. Tiene una empresa que está asociada con un grupo empresarial que tiene varias discotecas en la ciudad. Como se ejecuta la fiesta por medio de del programa de video conferencias de Zoom, donde se ambienta y pueden participar 500 personas, con su respectivo Disc-Jockey para manejar la música, bailarinas y un animador. Todo esto surge por la realidad de pandemia y las medidas de bioseguridad relacionadas con el

distanciamiento social, el sector de espectáculos tuvo que reinventarse para no cerrar sus puertas. Y esta fue su solución usando la tecnología y el internet. En la actualidad cobran 5\$ para los hombres y las mujeres entran gratis, como estrategia de mercadeo. Se ha publicitado boca a boca y por redes sociales como Facebook e Instagram. Dado que es virtual la inversión de montar una fiesta es menor y la ganancia mayor.

Frutas y verduras en alta demanda

Natalia Peris junto a su socia, se encarga de una Tienda llamada “La Trocha” en el centro de Bogotá de alimentos y envasados orgánicos de pequeños productores y artesanos locales, la cual en plena pandemia triplicó sus ventas porque dado en confinamiento tuvo que cambiar su estrategia de venta, trabajando solo lunes, miércoles y viernes en la tienda preparando las entregas y los demás días reciben los pedidos y se organizarían con las fincas y los productores, para los servicios a domicilio se apoyan un servicio de “bicimensajería”.

Clases online con un campeón mundial

El karateca y bicampeón mundial venezolano Antonio Díaz acaba de llegar de España cuando el gobierno venezolano decretó el 13 de marzo una cuarentena obligatoria, por lo cual se cancelaron sus clases de Dojo, esto lo obligó a reinventarse y comenzó a probar con diferentes programas online, terminando con zoom, claro en Venezuela hay que salvar los obstáculos de la mala conectividad, pero ya hay otros emprendimiento realizando academias virtuales de Dojo y contratando a campeones internacionales. Y él está haciendo videos de clases online para que las personas practiquen en su casa.

Mascarillas de cobre

La chilena Luz Briceño, diseñó mascarillas con material con propiedades antibacterianas (cobre). Creó una empresa llamada The Copper Company, con su socias Soledad Silva, y Rocío Cassis y en menos de un mes han vendido 60.000 mascarillas y generan empleo a más 70 personas. Ella hoy día cuenta con virólogos y epidemiólogos para probar la mascarilla con la cepa del nuevo coronavirus. Esto

surge por la pandemia.

Panes a través de una app

El argentino Antonio Bertasio considera que salvo su negocio con el uso de una App móvil llamada Quiero Pannet (que tenía desde 5 años atrás pero no usaba), sin embargo, dada la pandemia la puso en uso y le salvó el negocio. En la actualidad tiene un equipo, una campaña de comunicación, especialista en e-commerce con el objetivo de expandirnos y seguir creciendo sobre esa base digital.

Más trabajo en el laboratorio

El doctor en química Andrés Abin y sus socios en el laboratorio ATGen de Uruguay dada la extensión de la pandemia comenzaron a invertir e incorporar gente al equipo porque sus estructuras de negocios se estaban modificando ahora había que resolver situaciones sobre la toma de muestras. Apoyando se con: instituciones públicas que prestaron equipos, la academia apoyó, se hizo uso de herramientas digitales como página web, un chatbot y montaron la primera estación móvil de toma de pruebas en el país con donaciones recibidas. Tuvieron que cambiar sus estructuras de negocios.

Escudos de protección.

La arquitecta venezolana Francis Murillo antes de la pandemia trabajaba en el mundo de la arquitectura y diseño. Esto cambio con la aparición del coronavirus a Venezuela, ya que ella ha fabricado alrededor de 8.000 viseras protectoras para personal médico, parte de la indumentaria de protección usada por el personal médico que trata a los pacientes de COVID-19.

Como se puede evidenciar con esos 7 emprendimiento que las organizaciones y sus estructuras han tenido que cambiar y reinventarse por lo cual es importante analizar este suceso a la luz de la gerencia estratégica. La tendencia impuesta según las consideraciones de las autoras, son los emprendedores que en este contexto han creado nuevos negocios con pocos conocimientos y poco presupuesto, aunado al hecho del empleo de tecnología, lo cual produce cambios importantes a nivel global, individual, colectivo y sobre todo en el ámbito

empresarial, en este caso por reinventar nuevas formas para ganar dinero, permitiendo a través de la innovación convertir ideas en grandes proyectos de inversión y desarrollo.

Según Asencio (2020), “los emprendedores tradicionales han visto congeladas sus fuentes de ingresos y con un acuciante problema de liquidez que, en muchos casos, ha provocado el cierre de muchos de ellos. Una de las principales lecciones a extraer es la necesidad de dimensionar de forma correcta la estructura de costos del proyecto; intentando evitar los costos fijos hasta que no se capaces de ocupar la capacidad totalmente y, tener una previsión de liquidez que nos permita tener con qué cubrir posibles desfases de entre 18 a 24 meses”.

En este mismo sentido, sostuvo que “esta previsión de liquidez ha ayudado a poder realizar las inversiones necesarias en medidas anti-COVID; de forma que, la actividad empresarial ha podido continuar, aunque con limitaciones. En cambio, los emprendedores de negocios con base tecnológica se han encontrado con una base de clientes potenciales prisioneros en sus hogares y con tiempo para buscar y comparar productos y servicios online. Esto ha motivado que muchos emprendedores hayan encontrado financiación para estos proyectos e, incluso, acelerado su volumen de ventas. Estos modelos de negocio online se benefician de la posibilidad de crear negocios exponenciales y escalables que proporciona internet, con unos costos variables muy bajos o nulos y unos costos fijos también bajos; ya que, la inversión inicial es utilizada para el desarrollo de la plataforma Web online y, el resto de los gastos fijos como el servidor, la publicidad son bajos en comparación a otros modelos tradicionales”.

Por lo antes expuesto, las investigadoras se han planteado la siguiente interrogante:

¿Cómo la pandemia ha impactado en la masificación de los negocios virtuales y cuál es su incidencia en la transformación de las estructuras organizacionales?.

Propósitos de la Investigación

Propósito General

Comprender el Impacto de la Pandemia en el desarrollo masivo de los negocios

virtuales y su incidencia en las estructuras organizacionales.

Propósitos Específicos

- 1.- Determinar el impacto de la pandemia en las Organizaciones y sus estructuras a nivel de América Latina y Venezuela.
- 2.- Describir el escenario de los negocios virtuales en América Latina y Venezuela.
- 3.- Interpretar el impacto de la pandemia en el desarrollo masivo de los negocios virtuales.

Metodología

La perspectiva metodológica empleada en este estudio es la cualitativa considerando que se buscó comprender la experiencia y los factores que inciden en algún fenómeno en el mundo de los negocios y las estructuras organizacionales. Se apoyó en un modelo no experimental, orientado hacia un tipo de investigación documental. En este orden de ideas, debemos entender por este tipo de investigación, según lo dispuesto en el Manual para la elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004), lo siguiente:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (p.6).

De tal manera pues, que el presente estudio, consideró fuente principal de información los documentos relativos al Impacto de la Pandemia en el sector comercio y la proliferación de los negocios online.

Sujetos de Estudio

Según los propósitos del estudio, las vivencias seleccionadas obedecen a la similitud de las características, situaciones vividas y crisis planteadas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

La técnica empleada para este tipo de investigación se denomina “técnica de la observación documental” o “guías de observación documental”.

Análisis de Datos

Registrado los datos que conforman el material recolectado para la investigación, se hizo un análisis documental de los mismos sobre su contenido. Se seleccionó el método de Análisis Documental, dado que el mismo asegura la objetividad cuando se van a interpretar los resultados de los datos recolectados.

En consecuencia, debemos sostener lo siguiente:

- Es muy fuerte el impacto socioeconómico del COVID-19 en América Latina a nivel organizacional.
- Para los grupos más vulnerables, las condiciones sociales empeoraron como consecuencia de la desaceleración económica.
- La pandemia podría dejar 45 millones de latinoamericanos más en la pobreza, llegando a una cifra de 231 millones o 37.3% del total de la población.
- La pobreza extrema, tendrá un incremento de 28.5 millones, elevando la cifra a 96.2 millones o 15.5% de la población total (OCDE et al., 2020) (CEPAL, 2020). Y como consecuencia el Latinoamericano promedio será pobre en lugar de clases media.
- Aumento del empleo informal, dado que muchas empresas cerraron sus puertas, situación ésta que dejó sin trabajo a gran cantidad de personas. La mayoría de ellos son autónomos y trabajan en la economía de subsistencia, que viven al día y no pueden trabajar a distancia. Se enfrentan al riesgo de caer en la pobreza.
- Muchas empresas se han tenido que reinventar y modificar sus estructuras de negocio de cadena de suministro, para poder tener cierta continuidad en la actividad económica, en el mercado laboral adoptando tecnologías digitales. Pero la población más vulnerable no dispone de esta solución por cuando no tiene acceso al internet banda ancha de gran velocidad, ni tiene habilidades digitales por lo cual no se beneficia de este gran apoyo.
- En la mayoría de los países de América Latina se han desarrollado emprendimientos apoyado en las tecnologías digitales a fin de salvar sus empresas en estos momentos de pandemia y esto ha conllevado a un cambio

de estructuras organizacionales basándose en modelos de gestión estratégica. Es indefectible el salto a la era digital o mueren. No ha sido fácil, pero los que han aceptado el reto de apoyarse con la tecnología han podido subsistir y en algunos casos han resultado más exitoso que antes de la pandemia.

- Esta situación ha traído cambios profundos tanto a nivel social, económico, educativo y político, los cuales deben ser estudiados y procesados a fin de poder comprender como enfrentar el futuro. La virtualidad ya no es una opción es algo necesario. Las empresas deben reinventarse para mantenerse a flote en este mar de incertidumbres que se vive con la Pandemia ya que nadie tiene el tiempo exacto en el cual volveremos a la normalidad.

Sin duda alguna, los aspectos establecidos nos permiten comprender que la digitalización era un asunto que los líderes empresariales tenían contemplado para la modernización al interior de las empresas. Sin embargo, tal como lo hemos denotado la contingencia sanitaria, ha convertido éste problema en una oportunidad y eficiencia en los años siguientes, en virtud que la tecnología genera ventajas competitivas que actualmente obliga a las organizaciones a alinear la estrategia de negocios con las necesidades de éstas, evaluando su impacto en toda la organización, priorizando las necesidades y objetivos con la finalidad de incorporar nuevas formas de trabajo que permitan resolver la demanda del negocio en estos tiempos. Lo descrito, significa adaptarse para sobrevivir.

Adaptarse al trabajo remoto y el seguimiento a distancia de los procesos productivos es un proceso que debe estar al alcance de todos, siempre que las organizaciones sean capaces de adaptarse, para comercializar sin intermediarios, reconociendo bien las ventajas que nos ofrecen la digitalización.

Por ello, concluimos que es un verdadero desafío, y sobre todo en Venezuela, donde además de hacer uso acelerado de este tipo de herramientas hay que superar las limitantes con las plataformas digitales y sus servicios, lo que supondría que sería un proceso más costoso para garantizar la atención a los usuarios y clientes.

Ahora bien, al adecuarnos a ello debemos concientizar sobre los criterios de la

ciberseguridad, dado que este mundo puede conducirnos a enfrentar procesos de estafas.

Por otra parte, en el aquí y ahora, los emprendedores con base tecnológica se han encontrado con una base de clientes potenciales que han emprendido su búsqueda y comparación de productos y servicios on line. Parece algo obvio, pero esta herramienta ha impuesto que es totalmente viable emprender en tiempos de crisis, no es un escenario fácil, pero ello es indispensable en todo proyecto empresarial.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Desarrollados los propósitos del presente estudio, se concluye lo siguiente:

- La pandemia ha afectado gravemente la economía de los países, en especial de Latinoamérica dada las situaciones sociopolíticas que se estaban viviendo.
- Gran cantidad de personas se han quedado sin empleo, obligándolos a engrosar las filas de las actividades informales, sin seguridad social ni ningún tipo de protección.
- Las empresas para poder mantener sus actividades económicas han tenido que cambiar sus estructuras y muchas apoyarse con las herramientas digitales.
- Los emprendimientos han permitido a muchas personas mantener su economía familiar e incluso generar fuentes de empleo.

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones resultantes, se recomienda:

Las empresas desempeñan un papel fundamental en esta situación cuando todavía se viven momentos de incertidumbre en relación al Covid-19 y las nuevas cepas que está afectando a los diferentes países de América Latina. Ahora bien, debemos resaltar que las organizaciones son elementos clave de la economía, por ende la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena

gestión estratégica y empresarial, garantizando la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

Por ello, es importante que las organizaciones estén orientadas en torno a las recomendaciones que se mencionan de seguida, destacando lo afirmado por Aparicio, S (2020), cofundador de la plataforma Fitpal, en el portal Forbes Colombia y Useche, A () economista y experto en finanzas de la Universidad del Rosario (Argentina):

Actuar en lugar de esperar

Las organizaciones deben centrar su esfuerzo en ofrecer los productos y servicios de la empresa, ya que estos son la mayor fuente de ingresos.

Atención en la liquidez

Es importante controlar y cuidar el capital de trabajo de las organizaciones, para lo cual deben enfocarse en los proyectos que permitan ver resultados inmediatos.

Ver la crisis como una oportunidad

Ahorita es el momento de poner en práctica toda la creatividad y originalidad para reinventarse en estos tiempos de crisis, implementando nuevos planes y estrategias de forma continua, que le permitan a la organización continuar operando.

Identificar las nuevas necesidades de los clientes

Así como las empresas están cambiando dada la crisis de la pandemia, las necesidades de los clientes también, por ello es importante saber cuáles son sus nuevas necesidades para ofrecerles lo que requieren. Por ejemplo, hoy en día se ha incrementado potencialmente los servicios de delivery ya que con el confinamiento y miedo al contagio muchos cliente solicitan a menudo les lleven sus productos a su domicilios. Es de vital importancia contar con nuevas estrategias de distribución respetando los protocolos de seguridad. Seguras, económicas y puntuales.

Pensar en equipo

Estamos en la era de la comunicación, por ello muy importante la comunicación entre: los proveedores, distribuidores, alianzas con diferentes grupos, con la competencia, y los propios colaboradores para poder salir adelante como equipo.

Referencias

Aparicio, S (2020) **Cómo pueden las empresas sobrevivir a la crisis del Covid-19**. Red Forbes. Disponible en: <https://forbes.co/2020/03/20/red-forbes/como-pueden-las-empresas-sobrevivir-a-la-tesis-del-covid-19/>

Asencio, J (2020) **¡Emprendimiento en tiempos de Pandemia y su Supervivencia!**. Revista Empresarial & Laboral. Disponible en: <https://revistaempresarial.com/empresas/emprendimiento/emprendimiento-en-tiempos-de-pandemia-y-su-supervivencia/>

Banco Mundial (jun 2020) **“La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial”** Comunicado de prensa junio 08, 2020

CEPAL (2020) **Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones**, Disponible: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471_es.pdf.

CEPAL (2020) **Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pos pandemia de COVID-19**. Disponible: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>.

CEPAL (2020) **La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe**, Disponible: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46450-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2020>.

CEPAL (2020) **Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación**. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>.

CEPAL (2019) **Panorama Social de América Latina**. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44969/5/S1901133_es.pdf.

KPMG (2020) **La empresa Venezolana ante el Covid-2019**. Disponible: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/08/La-empresa-venezolana-ante-el-COVID-19.pdf>

OCDE (2020) **COVID-19 en América Latina y el Caribe: Consecuencias socioeconómicas y prioridades de política**. Disponible en

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-consecuencias-socioeconomicas-y-prioridades-de-politica-26a07844/>

Sulbarán, P (2020) **Economía y coronavirus: 7 emprendimientos de Latinoamérica que se reinventaron en medio de la pandemia y están prosperando.** BBC New Mundo. 8/05/2020. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52495847>

UN, CEPAL (2021) **Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después.** Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46710>

UPEL (2016) **Manual de trabajos de grado, especializaciones, Maestrías, y Tesis Doctorales.** Caracas. Venezuela

Useche, A (2020) **Consejos para que los negocios sobrevivan a la crisis del coronavirus.** Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/consejos-para-que-los-sobrevivan-a-la-crisis-del-coronavirus-540065>

CAPITULO 3

MARCO REFERENCIAL DE MEDICIÓN DE LA UX EN UN LMS CONSIDERANDO LA NEUROCIENCIA, CONTEXTO PANDÉMICO

Carmen Maldonado, José Guillen

Introducción

La masificación de Internet, ha permitido que se propaguen por el mundo nuevas formas de educación que facilitan el acceso gracias a la creciente infraestructura tecnológica mundial. En este sentido, los Sistemas para la Gestión de Aprendizaje (SGA; LMS, siglas en inglés de *Learning Management System*), son considerados herramientas de difusión pluricultural que requieren de características multilenguaje, se ven apropiados, dado que son ambientes que permiten ofrecer cursos en línea a través de un grupo de características que se encuentran previamente configuradas en la etapa del diseño instruccional.

En el contexto de la educación universitaria, esta se ha enfrentado al avance vertiginoso que conlleva las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), las cuales han presentado un impacto positivo en el quehacer educativo, siendo estos recursos significativos para el fortalecimiento de los sistemas de la educación, de la ciencia y de la tecnología. Hoy por hoy, tanto académicos como investigadores han empleado las plataformas de teleformación, cuyos elementos facilitan y dinamizan los procesos de enseñanza y de aprendizaje debido a su aporte, que es una gran fuente de recursos y materiales didácticos.

Los LMS, como plataformas de teleformación desde la perspectiva de Ariel (2016), dejan bajo la figura de los facilitadores o tutores, la responsabilidad de diseñar y construir los distintos elementos que contienen los cursos. Todo ello, con el fin de edificar a la audiencia los contenidos temáticos, las estrategias instruccionales, los elementos multimedios utilizados para la transferencia del conocimiento y el intercambio de información entre facilitador y el estudiante; así como también, las estrategias de evaluación el facilitador podrá evidenciar si el estudiante alcanza el aprendizaje.

Con la situación de la pandemia motivada al Covid-19, se presentó con carácter de obligatoriedad la migración a una modalidad de estudio virtual, que condujo a tomar acciones y cambios de manera repentina en los diseños de las unidades curriculares y la virtualización de los procesos administrativos y la inclusión en el uso de plataformas de teleformación o LMS. Por supuesto, esta situación trajo como consecuencia diversos efectos en todos los actores del proceso educativo.

De allí que se plantea la necesidad de medir la interacción del usuario con la aplicación, desde la perspectiva de la experiencia del usuario (EU; UX, siglas en inglés de User Experience). En donde la importancia de este artículo radica en un marco de referencia, que exponga la medición desde la UX, en el cual se valore la dimensión, criterios y atributos de los sistemas LMS, y las aportaciones que la Neurociencia tenga implicación en ello.

La visión considerada a través de la UX muy particularmente en los LMS está representada por el conjunto de elementos y factores relacionados con la interacción del usuario y el entorno virtual, dando una percepción positiva o negativa sobre esta relación. La perspectiva de (Callejas, M.; Alarcón, A. y Álvarez, A., 2017), al respecto manifiesta que se busca obtener la valoración educativa de una plataforma de teleformación y en qué grado de aceptabilidad el usuario desea seguir usando el sistema de gestión de aprendizaje de manera recurrente.

No menos importante en los contextos virtuales de aprendizaje lo representa la neurociencia. De acuerdo al comentario expuesto por (Salas, 2018) en su post, la neurociencia al vincularla con el aprendizaje virtual recalca primordialmente en cobrar la atención en la emoción, la cual es definida por (Hockenbury y Hockenbury, 2007 citado en Salas), "Una emoción es un estado psicológico complejo que implica tres componentes distintos: una experiencia subjetiva, una respuesta fisiológica, y una respuesta conductual o expresiva". Esto responde básicamente en la interacción a través de las plataformas de teleformación la notable de mantener en alto las emociones positivas para no caer o chocar contra la pared de la desmotivación y aburrimiento que vincula a la respuesta conductual o expresiva.

Otro aporte, de la neurociencia se relaciona con los entornos enriquecidos, que generan un desarrollo más propicio de las capacidades cognitivas (Greenough,

Black & Wallace, 1987; Richaud & Arán Filippetti, 2015, citado por Elgier, A. ,2018. En tal sentido, es relevante que un ambiente de aprendizaje sea enriquecido en contenidos dinámicos para que desde las neurociencias se apunte a generar entornos educativos que utilicen las emociones y la novedad, y así mantener mayores niveles atencionales, de aprendizaje y de memoria y no caer en la desmotivación y aburrimiento por repetición de contenidos, falta de interacción, actividades no relacionadas con el objetivo de aprendizaje, la empatía entre facilitador o tutor con el estudiante, entre otras.

Se busca a través del desarrollo de la presente investigación, aportar información valiosa desde la perspectiva del usuario y muy particularmente en el contexto de crisis pandémica, como es el caso del Covid-19. Se pretende que el producto realizado en este estudio ofrezca los resultados en función al producto recogido en el Marco de Referencia de la medición de una Institución Educativa que haya implementado una plataforma de teleformación y, según sean las consideraciones objetas del resultado que podrían estar enfocadas a seguir usándola, mejorar o migrar a otra. De esta manera, mantener en lo posible la matrícula correspondiente a cada cohorte de estudio, que culmine alcanzando los objetivos formativos a cabalidad que se han facilitados a través de estos recursos.

Metodología

Metodología de Investigación

La estrategia de investigación utilizada se corresponde con el método de investigación científica en el cual se precisa el tipo, diseño y nivel de la investigación. También se establece la población y la muestra utilizada así como los instrumentos a utilizar para abordar el estudio.

El trabajo se inscribe en la modalidad de proyecto factible y una investigación exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque busca que el autor adquiera y profundice conocimientos basado en la medición de la experiencia del usuario en el uso de un LMS, considerando el contexto pandémico y las aportaciones de la Neurociencia. Además de medir esa característica, en un contexto de crisis mundial, lo cual resulta en algo novedoso sobre lo cual puede producirse efectos beneficiosos

para que el proceso educativo, pueda enfrentar situaciones similares a futuro. El estudio también es considerado descriptivo porque se construye una realidad sobre un hecho real, precisando entre otros aspectos sus características importantes. Como población se elige la conformada por los usuarios de la plataforma y el muestreo seleccionado es del tipo opinático, porque se eligen las unidades informantes que a juicio del investigador pueden ofrecer información valiosa sobre la problemática.

El contacto con las unidades informantes y el objeto de estudio (Campus Virtual IUTECP) se establece a través de observación del investigador, las reuniones, la entrevista y la elaboración de un cuestionario.

Estrategia Metodológica de desarrollo

El diseño trazado en la estrategia metodológica va en curso a lo sugerido por Kanhime y González (2017), “como aquella que se sigue para reunir, procesar y analizar la información que se requiere para llevar a cabo la investigación”. Especificando en la representación, como en la descripción de la metodología a nivel Macro, se incluyen las fases desarrolladas, actividades realizadas, técnicas aplicadas y los productos esperados.

La estrategia metodológica planteada para este estudio se enfoca en emplear la Metodología de Evaluación Multicriterios propuesta por Munda (2008); como también, en donde una de sus fases se incluye la Metodología MUsa diseñada por Thüer & Ferreira (2013), ver tabla 1.

El desarrollo de la **Metodología de Evaluación Multicriterios** se enfocó solo en tres fases, las cuales permitieron concretar la prosecución del marco referencial para la medición de un LMS, a continuación se describen las fases involucradas:

La fase de planificación y programación de la medición, permite establecer las principales estrategias y metas del proceso en el contexto organizacional según las necesidades educativas.

La fase de definición y especificación de los requerimientos, parte de la definición de los requerimientos solicitados sobre la base de las estrategias y metas planteadas en la fase anterior y las técnicas y herramientas para definir las métricas.

La fase Definición e implementación del método de medición, contempla las métricas obtenidas y resultados de la valoración.

El Modelo MUsa (Modelo de evaluación de Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje basado en la Usabilidad), este modelo propone analizar las herramientas y posibilidades funcionales para un LMS o entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje, enfatizando sobre su usabilidad desde la experiencia del usuario (UX), como son los usuarios reales en los contextos de uso propios para los que fue diseñado el producto de una LMS, estos expertos y usuarios son considerados como la experiencia del usuario que han adquirido a lo largo de la satisfacción de sus necesidades o requerimientos en las plataformas de teleformación.

MUsa se basa en cuatro niveles o capas de evaluación, que parten de lo general para llegar a lo particular; es decir, una estrategia tipo top-down. **La primera capa** es la encargada de realizar una evaluación del entorno en general, desde una análisis más técnico, y **las tres capas** restantes se sitúan en un contexto de uso particular, involucrando diferentes usuarios, que van desde aquellos que poseen una mirada experta en este tipo de sistemas a los usuarios finales con diferentes tipos de características y contextos de uso.

Al respecto MUsa, contribuye a orientar los criterios denominados Heurísticas desde un enfoque de la experiencia del usuario UX en el uso de un LMS, lo cual abre un abanico de posibilidades a escoger aquellos que intervengan exclusivamente para el Marco de Referencia en la medición del LMS caso de estudio propuesto en esta investigación.

Heurísticas y métricas de usabilidad planteadas en MUsa

Los instrumentos que se pueden emplear en la segunda, tercera, y cuarta capa del modelo presentan una serie de heurísticas y sub-heurísticas de usabilidad que guían a los expertos y a los usuarios desde la experiencia del usuario a, aportar la información requerida para la medición de un LMS. Seguidamente se plantean algunas heurísticas y métricas de usabilidad en MUsa:

Medición de alto nivel orientada a la tarea: examina el aspecto y comportamiento desde el punto de vista de las tareas y objetivos propuestos por los escenarios de uso.

Medición en detalle orientada al diseño: analiza los aspectos concretos del conjunto de interfaces provistas por el LMS para completar las tareas. Contempla una mayor cantidad de heurísticas, las cuales se mencionan parte de ellas: Productividad, Retroalimentación, Interacción, Mensajería, Interfaz, facilidad navegación, ayudas, compatibilidad con documentos,

Por consiguiente, para realizar la medición de los atributos de un LMS orientado precisados en la experiencia del usuario debe centrarse en el nivel de satisfacción y aceptabilidad, para ello, se determina que el uso de las métricas parte de unos criterios sobre la base cualitativa o cuantitativa que infieran en la toma de decisión acerca de cuál LMS es indicado a los requerimientos de formación, administrativas y tecnológicas.

Tabla 1. Estrategia Metodológica

Abstracción de la Metodología de Evaluación Multicriterios		
Fase I: Planificación y programación de la medición	Fase II: Definición y especificación de los requerimientos	Fase III: Definición e Implementación del método de medición
- Contexto del entorno educativo. - Utilización de la Metodología MUsa para definir los criterios de medición sobre la base de las heurísticas enfocadas en la UX y la percepción de la neurociencia.	- Diseño del árbol de requerimientos a partir de los criterios de medición, - Aplicación del Instrumento de Recolección de Información. - Aplicación de la métrica de valoración.	Análisis de los resultados de la valoración.

Fuente: Elaboración Propia

Resultados

Los resultados se describen de acuerdo a la continuidad de las distintas fases de la aplicación de la metodología expuesta en la estrategia metodológica:

Fase I: Planificación y programación de la medición

El contexto del entorno educativo objeto para esta investigación se basó en la medición el Instituto Universitario de Tecnología “Elías Calixto Pompa” (Campus Virtual IUTECP), sede Guatire Estado Miranda, el cual usa en sus ambientes de aula nuevos métodos de aprendizaje en línea como es la plataforma moodle, en función de impartir en las carreras Técnicas Administración de Empresas, Administración Informática y Turismo. Se incluyó este recurso educativo en los procesos de enseñanza y de aprendizaje como pruebas pilotos en algunas asignaturas de las carreras mencionadas.

La instrucción con estas pruebas pilotos se abordaron a mediados del año 2018 y ante la situación de la crisis presentada por la pandemia del Covid-19 y el confinamiento extremo, esta práctica de estudio se acentuó y prácticamente se usa esta modalidad de estudio virtual con determinadas asesorías presenciales. El interés básico de la institución radica en la objetividad que tienen los expertos en la aplicabilidad del uso o utilidad e interacción de la plataforma de teleformación con los contenidos curriculares bajo la óptica de la experiencia de los expertos (Docentes), es por ello que la necesidad expresada por la institución educativa es obtener un resultado que mida el valor educativo en función de su aceptabilidad por parte de los usuarios.

Los criterios de medición determinantes enfocados por las heurísticas a través de la **UX** que proporciona **MU** y a su vez orientado en la percepción de la **Neurociencia**, se coincidió en tomar los rasgos característicos en tres dimensiones: Dimensión Pedagógica, Dimensión Didáctica y Dimensión Técnica.

Fase II: Definición y especificación de los requerimientos

La definición de los requerimientos para la medición se establece en la determinación de la dimensión, criterios y atributos para obtener el esquema de valoración en concordancia de la Dimensión, Criterios y Atributos, tal como se visualiza en las figuras 1, 2 y 3, para ello se realiza el árbol de requerimientos que permite mostrar de manera jerárquica las características presentes, dichas figuras representan algunos de los elementos que pueden ser valorados.

Dimensión Pedagógica, permite la medición del recurso o proyecto educativo en concordancia con el valor educativo intrínseco al modelo instruccional que fortifique el sistema de enseñanza y aprendizaje. Los criterios relacionados son: área curricular, programa de estudio, los contenidos, objetivos educativos.

Dimensión didáctica, se orienta hacia la facilitación de los aprendizajes y el manejo del lenguaje verbal y figurativo, en si elementos motivadores hacia la comprensión del aprendizaje. Los criterios incumbidos: visualización de pantallas, combinación de recursos, actividades reforzadoras, innovación a la presentación y estética.

Dimensión Técnica, se enmarca en el ámbito de la comunicación e interacción con el entorno de la aplicación, comprende los siguientes criterios: facilidades de uso, seguridad del sistema y la interacción del usuario con el sistema.

Seguidamente se representa el árbol de requerimientos, conjuntamente con sus aspectos relacionados con la dimensión, criterios y atributos:

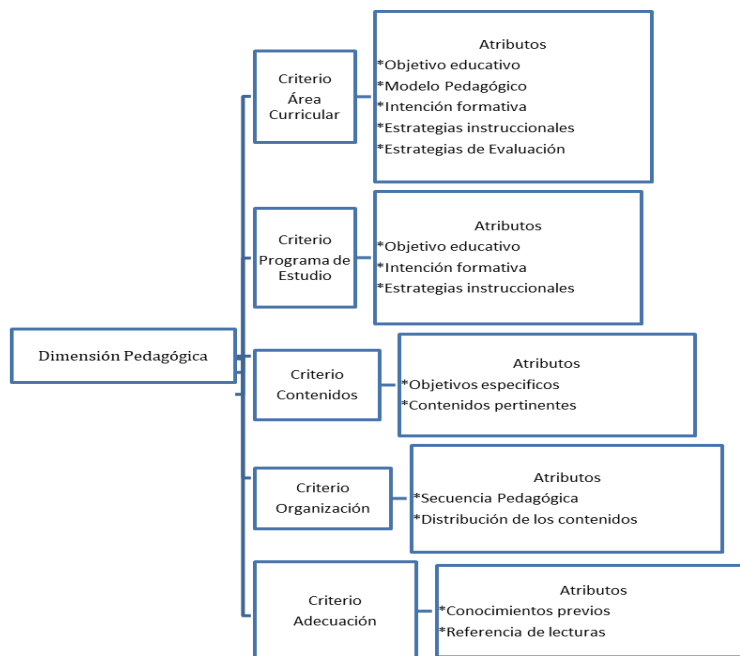


Figura 1. Árbol de Requerimientos Dimensión Pedagógica de la plataforma Moodle IUTCP
Fuente: Elaboración Propia

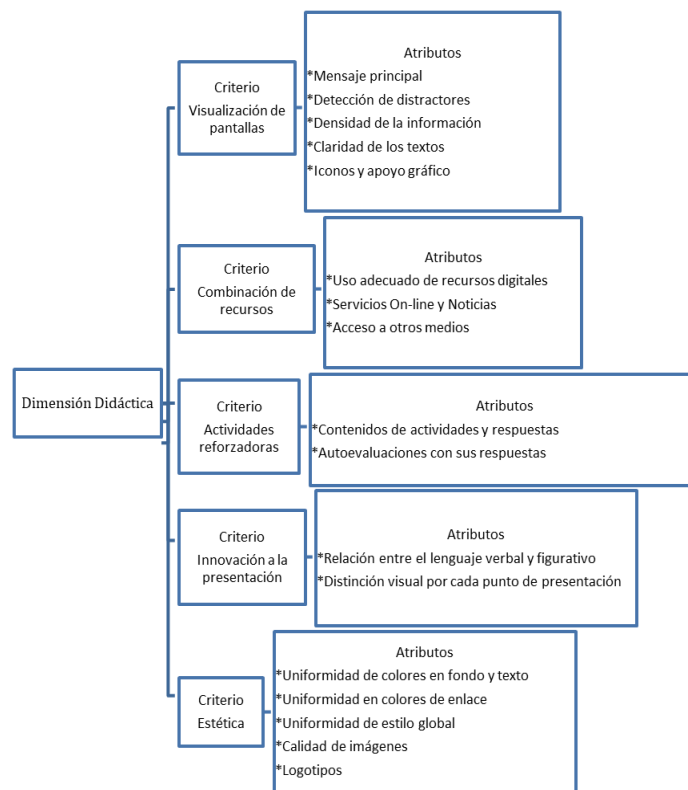


Figura 2. Árbol de Requerimientos Dimensión Didáctica de la plataforma Moodle IUTecP
Fuente: Elaboración Propia

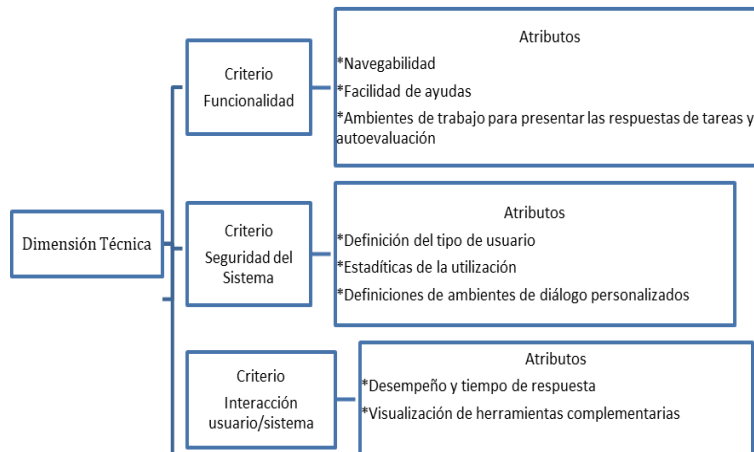


Figura 3. Árbol de Requerimientos Dimensión Técnica de la plataforma Moodle IUTecP
Fuente: Elaboración Propia

La conformación de los expertos se determinó por un Comité de Medición en función de la Experiencia del Usuario (UX), bajo las siguientes figuras:

- 3 Docentes Coordinadores de cada una de las carreras mencionadas anteriormente. Quienes son los garantes que se lleve a término los procesos

académicos y administrativos y poseen una gran experiencia en el desarrollo y coordinación de materiales instruccionales, guías instruccionales, manejo de recursos virtuales e-learning, como Zoom, meet Gmail, como gerentes la planificación de proyectos de investigación, revisión periódica del plan curricular, reuniones con los docentes y otras funciones intrínsecas al desarrollo proactivo de cada carrera.

- 3 Docentes Evaluadores de los programas de estudios. Cuya función es velar por la supervisión del desarrollo de los materiales instruccionales y pruebas que se desarrollan en cada una de las asignaturas, por tanto, son los ojos visor de la pertinencia del desarrollo de estos recursos educativos y que estén concatenados con cada uno de los objetivos de los planes de estudios diseñados en el currículo de cada carrera.
- 5 Docentes de las asignaturas objeto de estudio de la plataforma de teleformación Moodle. Garantes de impartir la, pertinencia académica en cada una de las asignaturas pilotos y quienes tienen el contacto virtual con sus estudiantes con la finalidad de orientar, supervisar, evaluar y de llevar a cabalidad el término el proceso formativo de estos programas educativos vinculados a la virtualización.
- Todos estos docentes recibieron la instrucción previamente a la implementación del plan piloto en cuanto al manejo y capacitación de la plataforma de teleformación Moodle para sus actividades curriculares.

La definición de las métricas se basó en la fijación del tipo de ponderación empleado para expresar el valor educativo en función del grado de aceptabilidad del uso de la plataforma de teleformación Moodle del Instituto Universitario y se fundamentó en las siguientes pautas a seguir:

- Se aplicó una muestreo intencional a 11 profesores, es de decir, de tipo opinático.
- Se aplicó un cuestionario con un número de 44 ítemes relacionados tanto al esquema de valoración para la medición del LMS como a la vinculación con la neurociencia, este instrumento fue aprobado por el Comité de Medición considerando en todo momento la experiencia del usuario en la aplicación de los

instrumentos para la recolección de datos. Este instrumento fue sujeto a la validación y aplicación de los métodos de confiabilidad por los expertos del departamento de estadística de la institución académica, quienes con su experticia dan el visto bueno para su debido uso.

- El departamento de estadística sugirió por experiencia de que se aplicará la matriz de valoración una vez aplicado el instrumento cuestionario. Dicho instrumento va en concordancia a las prácticas de medición para determinar la valoración tomando la experiencia de Munda (2008), especialista en materia de medición de proyectos sociales.
- Tomar la escala de valoración expuesta por el autor mencionado en el punto anterior, la cual sugiere que sea expresada en un rango de valores como: regular, bueno y excelente ubicado en el nivel de calificación satisfactorio y pobre en un rango no satisfactorio.
- Validación de la información explícita en el instrumento (cuestionario) para la medición con el objeto de proceder al llenado de la matriz de valoración.
- Establecimiento de aceptabilidad que fundamenta la ponderación alcanzada en la apreciación del valor educativo, obtenido en cada una de las dimensiones mencionadas.

Fase III: Definición e implementación del método de medición

La implementación se realizó de manera consensuada con el Comité de Medición y el investigador de este proyecto de estudio, siguiendo las pautas fijadas en la definición de las métricas con el siguiente método de medición, que se muestra a continuación:

- Los niveles de aceptabilidad se registraron como se expresa en la tabla 2

Tabla 2. Niveles de Aceptabilidad

Niveles de Aceptabilidad X: Plataforma de Teleformación Moodle	
X=100	Óptimo
88 ≤ X < 100	Bueno

$88 \leq X < 100$	Estándar
$88 \leq X < 100$	Deficiente

Fuente: Comité de Medición y Autor

- El puntaje inicial por cada dimensión. Ponderados sobre la base del 100%

Dimensión Pedagógica: 35%

Dimensión Didáctica: 35%

Dimensión Técnica: 30%

- El puntaje inicial por cada dimensión se ponderó sobre la base del 100%
- Los pesos ponderados iniciales de los criterios se construyeron de acuerdo a la experiencia del Comité, en una escala en el orden expresado en décimas, partiendo del valor 1,1 ... hasta un máximo valor 5.
- El N° de opiniones favorable o desfavorables deben coincidir con la muestra, el cual incide en el grado de aceptación de la plataforma.
- El puntaje final por criterio se obtiene en función de la sumatoria de los valores alcanzados por cada uno de los criterios.
- El puntaje final por atributo se obtiene en función de la sumatoria de los valores alcanzados por cada uno de los atributo, según se expresa a continuación:

Atributo final= (Puntaje inicial asignado al atributo*N° de observaciones favorables)/el tamaño de la muestra)

Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos por cada dimensión, se recoge la información en la tabla 3 que se muestra a continuación:

Tabla 3. Resultados de Medición
Resumen de los Resultados de la medición

Plataforma de teleformación	Pedagógica	Didáctica	Funcional	Total %	Nivel de Aceptabilidad
Moodle	31 / 35 %	24,51 / 35 %	27,61 / 30 %	83.12 %	Estándar

Fuente: : Elaboración Propia

Se observa con satisfacción del nivel de aceptabilidad, el cual arrojó una ponderación del 83,12% que los ubica en un nivel del tipo estándar.

El puntaje final por cada dimensión obtenido en el atributo final, en donde se muestra el menor valor de la medición, que a continuación se detalla:

Dimensión Pedagógica: en los atributos conocimientos previos y referencias de lecturas, se obtuvo un valor del 2,27% comparado con el valor asignado por el comité de evaluación con el valor 2,50%, representa una diferencia del 0,23%.

Dimensión Didáctica: en los atributos contenidos de actividades y respuestas y autoevaluaciones con sus respuestas, se obtuvo un valor del 1,24% comparado con el valor asignado por el comité de evaluación con el valor 1,70%, representa una diferencia del 0,46%.

Dimensión Técnica: en los atributos, desempeño y tiempo de respuestas y visualización de herramientas complementarias, se obtuvo un valor del 3,41% comparado con el valor asignado por el comité de evaluación con el valor 3,75%, representa una diferencia del 0,34%.

En términos generales, la Dimensión didáctica es donde hay mayor énfasis a realizar ajustes correctivos, según estudios presentados por la neurociencia objeta que los rasgos de ansiedad ante la crisis presentada por la pandemia Covid-19, se palpa en estos casos por cuanto hay que motivar y reorientar el uso de la plataforma que a pesar de no haber obtenido el nivel de aceptabilidad óptimo obtuvo un nivel estándar cónsono con el tiempo de usabilidad de la plataforma Moodle en su campus virtual.

Se exhorta a los académicos que presenten actividades con información y ejercicios cónsonos con la temática, y autoevaluaciones que refuercen el conocimiento relativo a cada tema y bien importante que las respuestas sean detalladas y reseñen los contenidos precisos y explícitos para que el estudiante pueda verificar sus respuestas correctas o no, y esto sea un punto motivador a proseguir con sus estudios y no sufrir un golpe de abandono, este aspecto repercute tanto a los educadores como a los estudiantes en el estímulo de seguir cada quien en su rol de cumplimiento con el quehacer educativo.

Conclusiones

El marco de referencia producto de esta investigación, aporta elementos importantes y significativos a los directivos de instituciones u organizaciones del sector educativo, particularmente para la toma de decisiones respecto a mejorar una plataforma LMS en uso o bien sea migrar a otra. Dado que el referido marco puede derivar en la selección acertada de indicadores del margen de satisfacción de aceptabilidad del usuario frente a Plataformas LMS en crisis Pandémica.

Aunado a lo antes referido, el valor agregado del presente estudio como enfoque tecnológico-social de una plataforma LMS en contextos de crisis pandémicas, destaca la importancia de las mediciones de la experiencia del usuario en ese contexto involucrando la neurociencia, lo cual, refiere como un aporte innovador a este campo del saber.

El uso de este tipo de marco de medición involucra a los principales actores del proceso educativo (docente/estudiante) lo que pone en evidencia que se cuantifica el nivel de aceptación y satisfacción de los mismos, particularmente en contextos de crisis.

Ya para finalizar, la estrategia metodológica planteada condujo llevar a cabalidad el desarrollo del proyecto de investigación a través de un proceso sistemático, en tal sentido se realizó el marco de referencia para la medición apoyada en escenarios reales de uso, basándose en la experiencia de usuario (UX) y su intervención en todo el proceso que permitió obtener un valor educativo expresado en el grado de nivel de aceptabilidad de la plataforma de teleformación Moodle, y su enfoque

centrado en el usuario empleando Multicriterios para la medición y la adaptación de MUSe, dado que se trata de un Modelo centrado en la Usabilidad y la experticia de los usuarios.

Reflexiones Finales

Otro aspecto, es revisar detalladamente los resultados debido a que la motivación de la institución de crear un ambiente virtual piloto en sus diferentes carreras es una idea proactiva en estos tiempos de pandemia que ha llevado los estudios a la virtualización y este método es una oportunidad valiosa de mantener e incrementar la matrícula, por lo que ofrece grandes oportunidades aquellos posibles estudiantes que desean profesionalizarse en las áreas de conocimiento ofrecidas por la institución educativa y que por razones de encontrarse en el campo laboral se les hace difícil asistir a una universidad presencial.

Con el surgimiento de la crisis en todos los ámbitos del quehacer humano derivada del proceso pandémico por el Covid-19, queda evidenciado que la humanidad debe estar preparada para este tipo de sucesos y manejo de los sentimientos, y muy especialmente el sector educativo de allí que se pone en evidencia la importancia del propósito de este estudio.

Referencias

- Ariel, C (2016). Analizamos 19 Plataformas de E-Learning (Investigación Colaborativa sobre LMS). Congreso Virtual Mundial de E-Learning. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=agUtBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Claudio+Ariel+Clarenc%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-yeSMheboAhWJd98KHQIvAL4Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false> Consultado 10 de Febrero de 2020.
- Callejas, M.; Alarcón, A. y Álvarez, A. (2017). Modelos de calidad del software, un estado del arte. En: Entramado. Enero - Junio, 2017. vol. 13, no. 1, p. 236-250, Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25125> Consultado 15 de Marzo de 2020.
- Elgier, A. (2018).Trazando puentes entre las neurociencias y la educación. Aportes, límites y caminos futuros en el campo educativo Psicogente, vol. 21, núm. 40, 2018. Universidad Simón Bolívar. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4975/497557156012/html/index.html>

Consultado 23 de Marzo de 2020.

Kanhime, M., González-Hernández, W. (2017). Estrategia metodológica para lograr la evaluación desarrolladora de la matemática en la escuela de formación de profesores de Kuando Kubango, Angola. *Góndola, Enseñ Aprend Cienc*, 12(1), 73-91.

Munda G (2008). Social Multi-Criteria Evaluation. https://www.researchgate.net/publication/222693191_Munda_G_Social_Multi-Criteria_Evaluation_Methodological_Foundations_and_Operational_Consequences_European_Journal_of_Operational_Research_1583_662-677

Salas, R. (2018). Neurociencia y Educación Virtual: la emoción de aprender. Post en línea. Disponible en: <https://blogs.upn.edu.pe/estudios-generales/2018/08/08/neurociencia-y-educacion-virtual-la-emocion-de-aprender/> Consultado 10 de Mayo de 2020.

Thüer, S.; Ferreira Szpiniak, A. (2013) Entornos Virtuales de Aprendizaje: Diseño de experiencias de usuario para la web 2.0. Conferencia Internacional ICDE – UNQ 2011 “Educación a distancia, TIC y universidad: calidad, equidad y acceso a la educación superior”. Bernal, Buenos Aires. Argentina

CAPITULO 4

LAS REDES DE MULTIACTORES COMO ALIADOS A LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Ana Guillen Guédez y Mercedes Blanco Carrillo

Introducción

Desde que comienza la pandemia en Latinoamérica, organizaciones como la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) sobre la evolución y los efectos de la pandemia de la COVID-19 en América Latina y el Caribe, esta organización realizó estudios que se centran en el análisis de los efectos de la pandemia en la estructura productiva y empresarial de los países de la región, es decir de Latinoamérica, cuyas debilidades se han originado a lo largo de décadas y que se agudizan debido a esta situación.

Antes de la pandemia, la estructura productiva de la región presentaba una gran diversidad estructural que limitaba seriamente las posibilidades de desarrollo económico. La pandemia ha vuelto más evidente estas debilidades y ha amplificado las tensiones económicas, sociales y ambientales. En el ámbito productivo, la coyuntura plantea la urgencia de mitigar la destrucción de las capacidades, sin olvidar la necesidad de aumentar de manera sostenida la productividad, generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación y difusión de innovaciones.

En este contexto, la industria adquiere una importancia estratégica y un rol protagónico en el proceso de crecimiento y en el cambio de la matriz productiva. Para ello, se requieren políticas para modificar la estructura productiva, es decir, incentivos distintos de los que prevalecen en la actualidad para que las empresas privadas, junto con el Estado, realicen las inversiones necesarias para diversificar la estructura económica, garantizar un proceso continuo y estable de crecimiento y evitar retrocesos sociales y ambientales.

Desde este orden de ideas, se requiere de manera imperiosa que las organizaciones empresariales estén interconectadas en grupos de interés, es decir se necesita la colaboración y la asociación entre estos entes, que pueden ser el gobierno, la sociedad civil y la academia. Desde la óptica de las investigadoras sabemos que no es fácil ya que se requiere una comprensión o diálogos profundos y lo que implica que las personas trabajen juntas. Se estima para ello, paciencia, tiempo y compromiso de todos estos actores para cooperar e innovar para el bien social y ambiental Brouwer y otros, (2016).

En el marco de observaciones anteriores, cabe destacar, la planificación en las redes de multiactores, ella implica involucrar a las partes interesadas para determinar qué cambios se necesitan y explorar como lograrlo. Esto no siempre es fácil, ya que los actores pueden estar en desacuerdo sobre el qué y el cómo. Es un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que se relaciona con las partes interesadas, con los problemas interconectados y las ambiciones, pero a menudo con intereses diferentes, para ser colectivamente innovadores y resilientes cuando se enfrentan a los riesgos emergentes, las crisis y las oportunidades de un entorno complejo y desafiante. La participación definida por Mori, (2014), es una manifestación de ciudadanía activa que puede tener diversas motivaciones, económicas y no económicas además puede tomar diferentes formas.

Por ello una de las formas es el auge de las alianzas, para el desarrollo, se inscribe en un cambio significativo que tuvo lugar en la década de 1990. El sistema internacional basado en regímenes formales y relaciones intergubernamentales que se erigió en las postrimerías de la segunda guerra mundial, el cual se ha ido transformando paulatinamente en una gobernanza global organizada en torno a reglas blandas e instituciones informales que frente al creciente poder estructural de algunas organizaciones de la sociedad civil y empresas transnacionales, las reconoce como actores relevantes en la arena política, junto a los Estados, así lo manifiesta Berman, (2017).

Este fenómeno tuvo un correlato en el sistema de cooperación internacional que sufrió tres revoluciones simultáneas a fines del siglo XX: en los actores, los instrumentos y los objetivos Severino y Ray, (2009). Si bien algunos actores no estatales, como las organizaciones no gubernamentales, están presentes desde la década de 1970 en la cooperación internacional, la experiencia que acumularon “los ha posicionado en los últimos años como fuentes de conocimientos, recursos, capacidades y tecnología, generando y requiriendo nuevas formas de vincularse con los actores públicos en favor de una cooperación Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. (2020), Allí se introduce el término de alianzas multiactor, este se asocia con los avances de las negociaciones internacionales en la agenda de la eficacia de la ayuda oficial al desarrollo.

Como ejemplo de estas alianzas, se tiene, desde el ámbito público y algunos organismos internacionales, se promovieron las alianzas público-privadas (PPP, por sus siglas en inglés), como una nueva modalidad en las que el sector público trabaja con empresas privadas, fundamentalmente para la construcción de infraestructura. Sin embargo, más que una alianza, se trata de una relación contractual de obras y servicios Banco Interamericano de Desarrollo, (2019).

De manera que a nivel global, se pudiera manifestar que gran número de organizaciones, está tomando conciencia de que cumplen un papel estratégico en el desarrollo sostenible, ya sea brindando empleo, productos y servicios que preservan el medioambiente o por contrato porque sus negocios pueden vulnerar los derechos humanos y destruir los ecosistemas. Muchas de las empresas están comprendiendo que para sobrevivir en el largo plazo, deben ser sostenibles y sustentables, en sus prácticas desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Por ello, como señalan la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Iniciativa Transnacional para las Alianzas (TPI, por sus siglas en inglés) (2020) las empresas tienen diversos motivos para involucrarse en alianzas a nivel nacional e internacional con otros actores a favor del desarrollo sostenible: sea por razones filantrópicas, de responsabilidad social/ambiental o porque sus propios negocios están estructurados alrededor de la oferta de soluciones a problemas sociales o ambientales.

Después de todo lo planteado anteriormente es inquietud de las investigadoras, hacer algunos planteamientos y revisión de marcos conceptuales, en torno a lo que significa para un país como es el caso de Latinoamérica, una red de multiactores, como una estrategia impregnada de conocimiento, que interpela a la sociedad desde un conjunto de fusiones, para indagar en las distintas soluciones que puedan surgir como por ejemplo ante el covid19, por supuesto este esfuerzo está alineado con el objetivo de Desarrollo Sostenible 17 de la agenda 2030, de manera que con ello se construyan alianzas tanto internas como externas para dar soluciones viables a los problemas de cada país y las organizaciones.

La gestión de partes interesadas en redes multiactores

La gestión de las partes interesadas fue desarrollada en sus primeros pasos, por Freeman (1984) como un enfoque de gestión estratégica que ha utilizado para organizar las relaciones públicas de una empresa y para monitorear los riesgos que pueden surgir de las partes interesadas insatisfechas. En esencia, es un método para prevenir la escalada de conflictos que resultan de intereses divergentes Frooman (1999: 193) y se ha utilizado como un “sistema de alerta temprana” para detectar cambios y problemas emergentes en los entornos sociales, políticos y económicos Preble (2005: 408).

De manera que estas asociaciones de múltiples actores se han definido como una relación voluntaria y de colaboración entre varias partes interesadas de diferentes organizaciones en el que todos los participantes acuerdan trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y para compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios. Ellas pueden ayudar a las personas y las organizaciones a generar resultados que son más complejos que aquellos factibles de lograr de forma individual además continúan siendo ampliamente aceptadas por los gobiernos y organismos de financiación que exigen asociaciones como elemento esencial de los programas e iniciativas que apoyan, Loban y otros,(2021).

Asimismo, estas redes de plataforma de multiactores implican acuerdos de colaboración en los que los actores de diferentes sectores de la sociedad trabajan

juntos hacia un objetivo de sostenibilidad. Dentro de tales asociaciones, la colaboración de multiactores se refiere al proceso interactivo en el que los actores con diversos puntos de vista trabajan juntos, implementando acciones colectivas, y compartiendo riesgos, recursos, y responsabilidades Ayala, y otros, (2018). Se utiliza el término "proceso de multiactores", para describir una variedad de procesos diferentes. Estos van desde actividades que involucran una serie de requerimientos de los gobiernos, a aquellos donde los actores de dos perspectivas diferentes se juntan (por ejemplo, empresas, universidad y gobierno), logrando con ello decisiones que involucran a un amplio espectro de actores y audiencias. Sin embargo algunas iniciativas que caen bajo la definición ofrecida anteriormente no utilizan el término multiactores sino que, prefieren, por ejemplo, la etiqueta "redes de acción global " o "asociaciones multisectoriales" Coulby, (2009) .

Entonces estos procesos de multiactores son propicios para el diálogo constructivo entre las partes interesadas con diversos puntos de vista e intereses en competencia. Cuando los grupos hayan sido previamente sospechosos u hostiles entre sí, también pueden generar confianza y respeto mutuo. De esta forma se crea un entorno en el que las partes interesadas son capaces de compartir libremente experiencias y conocimientos y generar nuevas ideas para resolver problemas y reformar políticas y prácticas. También tienen el potencial de mejorar los sistemas de gobernanza y rendición de cuentas al demostrar que, si los tomadores de decisiones se involucran con todas las partes interesadas al desarrollar nuevas políticas, estas tienen más probabilidades de tener éxito y atraer un amplio consenso, Coulby, (2009).

Para Coulby (2009), a los grupos de multiactores les lleva tiempo establecer relaciones de trabajo constructivas y no se pueden apresurar. Si un grupo está abordando un tema emotivo o uno donde las opiniones están polarizadas, generar respeto mutuo y confianza puede llevarse algún lapso prudencial en ello, dependiendo de la frecuencia de sus reuniones. Este período invertido es para hacer fuertes las relaciones, de manera que vale la pena porque sin construir cimientos sólidos resultaría difícil mantener el impulso y el compromiso continuo de los miembros del grupo de trabajo.

Por otro lado, como consecuencia del proceso de globalización, muchos problemas sociales, económicos y ecológicos no pueden manejarse a nivel nacional debido a su alcance geográfico, organizacional o financiero. Las redes de multiactores abordan estos problemas y asumen el papel de organismos no gubernamentales voluntarios de formulación y ejecución de políticas, cuyas actividades no se limitan a las fronteras nacionales, Roloff, (2008).

También, cabe mencionar como las relaciones de poder entre las partes interesadas son complejas y difíciles, pero no imposibles de gestionar, con el riesgo de que cuestiones importantes o conflictos implícitos puedan ser silenciados o marginados. En esta situación, se plantean las preguntas sobre cómo sopesar e integrar de manera justa las diversas perspectivas, tales como las ideas y creencias que la gente tiene conscientemente o no, sobre por qué y cómo cambian al mundo y a las personas. Son hipótesis, informadas por las percepciones de la realidad de los individuos, que a su vez están guiadas por una mezcla de creencias, evidencias y supuestos, se espera y se trabaja para que la plataforma catalice el cambio del entorno, Thorpe y otros, (2021).

En estas redes de multiactores, la dinámica de la gobernanza colaborativa, que involucra los procesos de pre-deliberación, sobre estructuras de procesos y compromisos de implementación, está influenciada por las relaciones de poder. Los diferentes grupos de interés, por motivos individuales, los comportamientos, las orientaciones institucionales y las prioridades organizativas pueden ser rígidas y tienden a obligar a otros a dar su consentimiento. La gobernanza se implica involucrar a todos los actores en todo el proceso e incorporar la influencia de muchos actores, Gebreegiziaber, (2020).

Desde este orden de ideas, para Gebreegiziaber, (2020), existen niveles divergentes de participación de diferentes partes interesadas con diferentes niveles, que comparten preocupaciones comunes y presionan por soluciones. Este fenómeno es una consecuencia de los procesos y estructuras de colaboración entre diversos actores, con la existencia de inclusión y exclusión, participación temprana y tardía, que crean asimetrías de poder entre las partes interesadas. La capacidad

de acción de los actores influye fuertemente en la conjunción de priorización y estructura de colaboración entre ellos. La simetría que se deriva de esto es que las partes interesadas pueden tener una gobernanza colaborativa interactiva y sensible al contexto de la confianza, la legitimidad, el compromiso, el descubrimiento, la determinación, los reordenamientos, el conocimiento y los recursos pueden combinarse para lograr acciones efectivas, rendimiento esperado, y adaptabilidad a los cambios.

En la práctica, sin embargo, las asociaciones pueden generar una gran frustración, ya que diferentes organizaciones e individuos con frecuencia luchan por lograr beneficios medibles y resultados mutuamente beneficiosos. Estos problemas no son sorprendentes dado que las redes requieren muchos recursos, tiempo y gobernanza, procedimientos y procesos que son muy diferentes de cómo se gestionan las organizaciones independientes. Las medidas de funcionamiento de la red y las herramientas de autoevaluación pueden ayudar a las organizaciones a evaluar cómo está evolucionando su esfuerzo colaborativo Loban y otros, (2021.)

Estas redes han sido calificadas como una nueva forma de gobernanza global con el potencial de tender puentes para las normas multilaterales y la acción local, recurren a un número diverso de actores de la sociedad civil, academia, gobierno y empresas, especialmente para el desarrollo sostenible y sustentable, Bäckstrand, (2006). Para este autor, el cual evalúa este tipo de red en las asociaciones de Johannesburgo, en donde sugiere que pueden beneficiarse de un vínculo más claro con las instituciones existentes y los acuerdos multilaterales, objetivos y calendarios mensurables, un liderazgo más eficaz, mejores mecanismos de rendición de cuentas, revisión sistemática, presentación de informes y seguimiento. Adicionalmente argumenta que las redes voluntarias de Multiactores, que abarcan los dominios público y privado, capturan la esencia de "Gobernanza desde abajo", contrarrestan la brecha de participación y abordan de manera efectiva la brecha de implementación en la política ambiental global.

La asociación de redes multiactores mejora la participación como forma colaborativa e interactiva para gestionar los cambios, mejorar la capacidad de la comunidad y

promover la sostenibilidad del manejo sistémico multidimensional del entorno, facilitando la innovación con la generación de nuevos conocimiento y aprendizaje por ejemplo, agricultores, científicos, estudiantes, ONG y los formuladores de políticas públicas en conjunto pueden encontrar respuestas armónicas a las cuestiones sociales, económicas y ecológicas, Mutahara y otros, (2020).

Desarrollo sostenible con participación de redes multiactores

La sostenibilidad es un concepto dinámico que contiene cuestiones cruciales para su desarrollo (como cambio climático, biodiversidad, producción sostenible y consumo, y reducción de la pobreza) y depende sobre las partes interesadas para que utilicen la educación como un instrumento para lograrlo, además para integrar estos principios en sistemas educativos, UNESCO, (2018). El desarrollo sostenible requiere una producción equilibrada de múltiples fuentes para satisfacer las necesidades de la sociedad de manera más eficaz y para informar sus resultados. En este aspecto la coproducción es un concepto complejo y por ello se adopta el enfoque de informar la capacidad de vincular el conocimiento con la acción en pos de la sostenibilidad y la producción del conocimiento a través de los diálogos de multiactores, como por ejemplo, sobre el agua, los paisajes, los bosques y la agricultura, además pueden comunicar el desempeño de la gobernanza y la gestión de paisajes, de esta forma lo manifiesta, Tengberg y otros, (2021).

Asimismo, los diálogos de aprendizaje de multiactores se relacionan, como por ejemplo, la gestión del agua y los recursos naturales, estos se complementan para establecer una comprensión compartida de los impulsores del cambio y los impactos en la hidrología de los paisajes y los servicios de los ecosistemas, Además de generar recomendaciones de políticas para la acción, así lo manifiesta Tengberg y otros, (2021). Las funciones y atributos de la gobernanza son requeridos para lograr las sinergias entre sectores y escalas relacionadas con la gestión del agua en los paisajes son discutidos para obtener las lecciones aprendidas. También deben abordarse las implicaciones para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sustentados en las preocupaciones por el agua, así como los compromisos

vinculados a los Acuerdos ambientales multilaterales, como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, Tengberg y otros, (2021).

Con referencia a lo anterior, Los procesos de multiactores han desempeñado un papel crucial en la implementación de los proyectos relacionados con el desarrollo sostenible y los objetivos del milenio desde la Cumbre Mundial del 2002 sobre desarrollo sostenible en Johannesburgo. El enfoque de "asociación" también se ha promovido como parte de la gestión integrada a nivel mundial como un medio promotor para hacer frente a los desafíos y la toma de decisiones en la gestión de los recursos naturales. Además, el concepto de participación de multiactores está capturando la atención del sector internacional del agua en su intento de responder a un aumento de la demanda de gobernanza participativa, intervención de las partes interesadas y formulación de políticas interactivas para el desarrollo sostenible Mutahara y otros, (2020).

Cabe agregar que los enfoques que integran el desarrollo de la agricultura, la silvicultura, la energía y el agua se consideran clave para abordar los problemas ambientales complejos. La degradación del paisaje plantea serios desafíos para el agua y la seguridad alimentaria, la biodiversidad y ecosistemas, y para la capacidad de los agricultores y las comunidades locales adaptarse a los impactos del cambio climático. La diversidad biológica enfatiza la importancia de múltiples escalas, multifuncionalidad, participación de multiactores, resiliencia y gestión adaptativa. Aplicar este punto de vista de paisaje es particularmente útil cuando se requieren soluciones para resolver desafíos complejos relacionados con el desarrollo sostenible. Además, los enfoques de paisaje pueden ser un mecanismo para la implementación, diálogo y la discusión entre multiactores con respecto al uso de la tierra y los recursos hídricos Tengberg y otros, (2021).

Entonces, la Agenda 2030, fomenta la investigación en sostenibilidad y sustentabilidad, como elementos integrales, y se vuelve crucial al considerar la contribución de la educación en todos los objetivos del milenio. Sin embargo, el impacto, y el carácter complejo e indivisible de la Agenda 2030, aumenta la necesidad de comprensión de estas interrelaciones con las redes de Multiactores,

y se pueden lograr a través de mapear y medir sus interacciones entre metas en contextos específicos y su posterior adopción en localidades específicas además en contextos regionales para aprovechar las sinergias y mirar más allá del 2030, Shulla y otros, (2020).

Es evidente entonces que la complejidad y gravedad de los problemas ambientales, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, contaminación, acidificación de los océanos y los problemas interconectados, como la seguridad alimentaria y del agua, exceden las capacidades de un solo sector de la sociedad. La implementación de soluciones apropiadas a estos problemas requiere la colaboración de actores más allá de los científicos, incluido el gobierno, organizaciones de la sociedad civil (OSC), comunidades locales y empresas. Aunque algunos inconvenientes se reconocen, las redes de multiactores se consideran en su mayor parte cruciales en esfuerzos hacia el desarrollo sostenible, así lo manifiesta Ayala, y otros, (2018).

Por ello, la red de multiactores precisa la capacidad de hacer frente a una amplia variedad de desafíos, ayudando a guiar los esfuerzos y el uso de recursos basados en el lugar. Este enfoque permitirá identificar los numerosos temas comunes que abarcan la diversidad basada en el sitio, destacando las similitudes y diferencias importantes con perspectivas integradas, identificando las visiones e intereses divergentes entre los actores involucrados, sin omitir los factores culturales y políticos que representan su efecto potencialmente significativo en los esfuerzos de sostenibilidad (Ayala, y otros, 2018). Los diversos enfoques de investigación transdisciplinarios han sido propuestos por el sector académico para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. En estos procesos transdisciplinares, en los que las partes interesadas definen conjuntamente el problema de investigación a abordar, incorporan sus diversas perspectivas en conocimiento coproducido orientado a soluciones, y aplicarlo en la sociedad, en el que las diferentes lógicas, los valores, los intereses y los sistemas de conocimiento deben converger para un propósito armonioso Ayala, y otros, (2018).

Organizaciones que aprenden

Actualmente, en un mundo globalizado, las empresas no solo compiten con sus similares nacionales sino también alrededor del mundo, por eso es primordial mantenerse a la vanguardia de la aplicación de nuevas tecnologías, basando su visión en el aprendizaje continuo, con la finalidad de cubrir las necesidades de conocimiento en todo momento, también, generar la retroalimentación como una forma de definir y resolver problemas.

Por consiguiente, los adelantos tecnológicos como el uso de internet, el correo electrónico, se utilizan en función de mejorar la calidad del servicio y la especialización del recurso humano, fomentando la creación de una red de transmisión del conocimiento e información, en todos los ámbitos. En este orden de ideas las empresas han venido utilizando el concepto de Gestión del Conocimiento, el cual según Del Moral y otros (2010): plantea que ella consiste en poner a disposición todo el conocimiento tanto particular como explicitado a las personas que se desempeñan en dicha organización de un modo ordenado, practico y eficaz, para el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo además del crecimiento de dicha institución.

Visto de este punto de vista, fomentar la capacidad de aprendizaje en la organización es uno de los elementos críticos y desafiantes para mantener a la organización en un estado de desarrollo y evolución permanente. El sistema de aprendizaje implica la ordenación de una red activa de relaciones externas e internas, desde una red de multiactores, de tal manera, que los flujos de los conocimientos resultantes impulsen la interacción continua entre los conocimientos tácitos y explícitos existentes en la organización. La ordenación y control de factores facilitadores permiten a las organizaciones identificar y ajustar los conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos y es lo que se conoce como gestión del conocimiento.

De manera que significa reconocer y controlar todas aquellas actividades y elementos de apoyo, que resulten esenciales para atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender, y que, al actuar como facilitadores, afecten al

funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de las organizaciones en el mercado.

En este sentido, el conocimiento es la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible, el verdadero valor de las empresas no lo definen las inversiones que se realizan para la adquisición de equipos, herramientas y maquinarias innovadoras, sino el aprovechamiento y buen uso que los usuarios hagan de ellas. En la actualidad las organizaciones, utilizan nuevos enfoques administrativos, sobre todos desde la pandemia que nos ha azotado, en los cuales el valor reside en las personas, la información y el conocimiento, el individuo aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades y creatividad, aumentar su capacidad además mejorar su desempeño laboral.

Por lo antes expuesto, cabe señalar que la gestión del conocimiento acompañada de red de multiactores, son una herramienta que la organización puede utilizar para identificar y/o hacer transparente el conocimiento de sus trabajadores, ya que se encargaría de transformar éstos activos intangibles en activos tangibles, por ende, se evitaría la fuga de conocimientos y a su vez permitiría generar la creatividad e innovación y ser sustentables en el tiempo; ya que se ha observado con suma preocupación el éxodo de trabajadores con gran experticia y con conocimientos claves, que son difícilmente recuperables por ser activos intangibles en diferentes organizaciones, como por ejemplo en Venezuela.

Reflexiones

La sostenibilidad ambiental se ha enfrentado a numerosos desafíos con el aumento del desarrollo industrial y agrícola. Estos desafíos también se han visto reforzados por el número creciente de formulación de mega ciudades con grandes densidades de población. La pandemia provocada por el COVID19 reveló la vulnerabilidad de los países globalizados y concentrados. De manera que plantea desafíos a muchas cuestiones, en particular la gestión de residuos médicos y los problemas de contaminación del agua Jia y Duic, 2021).

La pandemia ha estado afectando notablemente el comportamiento social de las personas y su estilo de vida, que se correlacionan con la energía, la demanda agua y de los alimentos, los sistemas de movilidad, así como el entorno de las ciudades. Además, estas influencias y otros impactos potenciales incluso después del período pandémico en aspectos tanto sociales como económicos y ambientales. Frente a esos desafíos, las tecnologías limpias y políticas que buscan el potencial de consumo de recursos y medio ambiental en la reducción de la contaminación son de importancia significativa Jia y Duic, (2021).

De manera que evaluar y comparar el desempeño ambiental de las actividades humanas proporciona la base para la reducción de la contaminación e introducción de tecnologías más limpias y operaciones, por ejemplo, el análisis del impacto ambiental del ciclo de vida de las tecnologías de transporte y tratamiento de aguas residuales. Los desarrollos avanzados de tecnologías limpias y nuevos materiales para mejorar la eficiencia en el uso de recursos por parte de los sectores académicos y privados como redes de plataforma de multiactores y las políticas ambientales pueden mitigar el impacto ambiental directa e indirectamente en el entorno Jia & Duic, (2021).

Claramente, las asociaciones de múltiples actores adoptan diferentes formas, tamaños, con diferentes estructuras organizativas y funciones, además varían mucho en términos de eficacia, que pueden explicarse por varios mecanismos, tales como el nivel de institucionalización, financiamiento y establecimiento de metas realistas y alcanzables. Lo que queda, sin embargo, están poco exploradas las implicaciones de las interacciones institucionales además de transferencia de conocimiento, considerables superposiciones de metas, compromisos, colaboraciones observables para perseguir objetivos compartidos. Los hallazgos proporcionan información útil sobre los mecanismos causales detrás de interacciones institucionales, todavía no está claro cómo influyen en la eficacia de este tipo de redes, Sanderink y Nasiritousi, (2020).

Desde este orden de ideas, este estudio permitió disertar desde los marcos conceptuales, que son las alianzas multiactor, la sostenibilidad y organizaciones

que aprende como una triada que permite el cumplimiento de la Agenda 2030, ya que desde estos espacios pudieran ser un vehículo importante para la solución de los problemas que aquejan a la región (Latinoamérica). De hecho, las alianzas multiactor no son un instrumento únicamente de la cooperación internacional, sino también al servicio de los esfuerzos nacionales de desarrollo. De ambas formas, las alianzas multiactor pueden contribuir al desarrollo sostenible y sustentable en su integralidad, además de profundizar en aquellos objetivos que representan nudos críticos o problemas medulares que afectan el desarrollo y las principales vulnerabilidades estructurales, entre las que sobresalen los altos niveles de desigualdad económicos, territoriales, de género, generaciones, étnico-raciales y por situación de discapacidad. Entre otros.

También es necesario acotar, en el plano conceptual se plantean algunos desafíos. El carácter abierto del concepto de alianzas multiactor, si bien enriquece su construcción, también complejiza su implementación, ya que en los países de la región aún no cuenta con una definición propia y los que sí la poseen, tienen matices sobre qué son las alianzas, qué tipos de actores las integran y qué prioridades deben atender. Entonces pudiera manifestarse desde la óptica de las investigadoras que los elementos más relevantes para normar y promover estas alianzas es contar con una entidad responsable de cooperación, consolidada y con legitimidad para convocar a otros actores, para promover en ellos el dialogo, para que haya consenso y convergencia de intereses entre actores. Entonces aquí es donde participaría la academia juega un papel preponderante por ser un agente gestor y hacedor de sociedades, como mediadores de procesos.

Por ello se hace relevante promover herramientas y metodologías como gerencia de proyecto, ya que es una actividad temporal para producir un producto, servicio o resultado, que es único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, PMI (2017), y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos, es único ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos. Algunos ejemplos de proyecto podrían ser

el desarrollo de un software para mejorar un proceso de negocio, la construcción de un puente o de un edificio, un esfuerzo de recuperación luego de un desastre natural, o la entrada en un nuevo mercado para vender.

Ella busca establecer y mantener una filosofía basada en el desarrollo de buenas prácticas, teorías, técnicas, procesos, metodologías y áreas de conocimiento especializadas en iniciar eficientemente los proyectos, es un trabajo colaborativo y minado de alianzas, ya sean desarrollados individualmente o llevados a cabo por organizaciones, brindando los conocimientos y aptitudes necesarias para que los profesionales en esta área practiquen con éxito la administración de los mismos.

En ese mismo sentido, la dirección de proyectos consiste en organizar un trabajo planeado y controlado para cada proyecto, el director de proyectos es la persona con la capacitación y el conocimiento para dirigir el trabajo y consolidar la documentación a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades planteadas. La dirección de proyectos se ha practicado toda la vida, pero en la mayoría de veces se realiza informalmente con conocimientos empíricos, pero comenzó a surgir como una profesión a mediados del siglo 20. El Project Management Institute PMI diseñó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) que son la base para realizar cualquier proyecto y con una red de multiactores ya que son transdisciplinaria.

Referencias

- Ayala, B., Rosell, J., Mercon, J., Bueno, I., Alatorre, G., Langle, A., & Lobato, A. (2018). Challenges and strategies in place-based multi-stakeholder collaboration for sustainability: learning from experiences in the global south. *Sustainability*, 10(3217),1-22.
- Bäckstrand, Karin (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16, 290-306.
- Berman, Antoni. (2017). The Rise of Multistakeholder Global Governance. NUS Centre for International Law Research Paper No. 19/01. ASIL Proceedings, 2017. Disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3346176, consultado el 13.1.21.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2019). ¿Qué busca exactamente el ODS 17?. Módulo 1. Curso MOOC: Alianzas: un vehículo para lograr el desarrollo sostenible. Curso disponible en

<https://cursos.iadb.org/es/indes/alianzas-un-veh-culo-para-lograr-el-desarrollo-sostenible>.

- Brouwer Herman, Woodhill Jim, Hemmati Minu, Verhoosel Karen y van Vugt Simone (2016). La Guía de las MSP, como diseñar y facilitar asociaciones con multiactores. Wageningen: Universidad de Wageningen, CDI y Rugby, Reino Unido: Practical Action Publishing.
<http://dx.doi.org/10.3362/9781780447540>
- Cardona, Diego y Gutiérrez, Alejandro (2013) Redes de organizaciones inteligentes: capacitación, dinámicas para la generación de conocimiento. Universidad y Empresa Nº 24. pp 91-117. Bogotá, Colombia.
- Coulby, Hilary (2009). A guide to multistakeholder. Work lesson from The Water Dialogues. London, United Kingdom: The Water Dialogues: www.waterdialogues.org.
- CEPAL (2021) Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur Buenos Aires, 2021
- CEPAL (Comisión Económica para América latina y el Caribe) (2020), “El desafío social en tiempos del COVID-19”, *Informe Especial COVID-19*, Nº 3, Santiago, 12 de mayo.
- Del Moral Alberto, y Pozos Juan. **(2010)**. Gestión del Conocimiento. Editorial Inter. Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. España
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts, USA: Pitman.
- Frooman, Jeff (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gebreegiziaber, Wassihun. (2020). Analyzing multi-stakeholder collaborative governance practices in urban water projects in Addis Ababa City: procedures, priorities and structures. *Applied Water Science*, 10(44), 1-19.
- Jia, Xuexie, y Duic, Neven (2021). Advanced methods and technologies toward environmental sustainability. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 709-710.
- Huitrón, Alberto. (2020). Ecosistemas multiactor en la Cooperación Sur-Sur: un para lograr la apropiación nacional. *Oasis*, 31, pp. 73-99. Disponible en <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.06> . Consultado el 18.12. 20.
- Loban, Ekaterina, Scott, Cathie, Lewis, Virginia, y Haggerty, Jeannie (2021). Measuring partneship synergy and functioning: multistakeholder collaboration in primary health care. (F. K., Ed.) *PLoS ONE*, 16(5), 1-23.

- Mutahara, Mahmuda, Warner, Jeroen, y Khan, M. Shah (2020). Multi-stakeholder participation for sustainable delta management a challenge of the socio-technical transformation in the management practices in Bangladesh. *International Journal of Sustainable development & World Ecology*, 27(7), 611-624.
- Mori, Pier (2014). Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizen' democratic participation in public services provision. EuricseWorking Paper.
- OCDE y PNUD - Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2020). Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz. Informe de progreso de 2019 de la Alianza Global. Mensajes clave. Parte I y II. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ed0e092e-es/index.html?itemId=/content/publication/ed0e092e-es#execsumm-d1e604>
- PNUD (2018). Que entendemos por participación ciudadana. Documento de trabajo. Proyecto 89477 "Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza Ambiental para la Sustentabilidad 2014-2019". México. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- UNU y TPI (2020). The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. Disponible en https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf, consultado el 15.12.20
- PIFCSS (2020). Fortalecimiento de los Sistemas de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur. Disponible en <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/Informe-PIFCSS-dic-2020-FINAL-ES.pdf> consultado el 7.2.21.
- PIFCSS (2019). Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Oportunidades de Innovación en Iberoamérica. Disponible en https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/4-Informe_Multiactor_PIFCSS_2019_FINAL.pdf, consultado el 15.12.20.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, Guía del PMBOK (6ª Edición). Project Management Institute. Inc. Pensilvania, Estados Unidos.
- Preble, John (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

- Roloff, Julia (2008). A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 17(3), 311-325.
- Sanderink, Lisa., y Nasiritousi, Naghmeh (2020). how institutional interactions can strengthen effectiveness: the case of multi-stakeholder partnerships for renewable energy. *Energy Policy*, 141, 1-11.
- Severino, Jhonny y Ray, Onil. (2009). The End of ODA: Death and Rebirth of a Global Public Policy. Working Paper Number 167. March 2009. Center for Global Development. Disponible en https://www.cgdev.org/sites/default/files/1421419_file_End_of_ODA_FINAL.pdf, consultado el 10.1.21.
- Shulla, Kaltherina., Leal, Walter, Lardjane, Salim, Sommer, Jan, y Borgemeiester, Carl (2020). Sustainable development education in the context of the 2030 Agenda for sustainable development. *Internacional Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 1-12.
- Tengberg, Anna, Gustafsson, Malin, Samuelson, Lotta, y Weyler, Elin (2021). Knowledge production for resilient landscapes: experiences from multi-stakeholder. (Forest, Ed.) *Dialogues on Water, Food, Forest, and Landscapes*, 12(1), 1-17.
- Thorpe, Jodie, Guijt, Joost, Sprenger, Thom, y Stibbe, Darian (2021). *Multi stakeholder platforms as system change agents: a guide for assessing effectiveness*. Wageningen: IDS Institute of Development Studies and Wageningen University & Research.
- UNESCO. (2018). *Issues and trends in education for sustainable development*. Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

CAPITULO 5

ÉTICA Y MEDIO AMBIENTE: UNA MIRADA COMPLEJA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA FORMACIÓN DE UNA CIUDADANÍA AMBIENTAL

Aurora Silvestre Castillo

Introducción

Vivimos hoy en una época decisiva para la humanidad porque enfrentamos un nuevo fenómeno global, a saber, el deterioro ambiental. La manera en que afrontemos este problema será decisiva para el futuro y nuestra forma de vida. Por ello, en la década de los años 70, se da el inicio de un movimiento orientado hacia la preocupación por los problemas ambientales en todos sus matices. En el ir y devenir se sentarán las bases para el surgimiento de una nueva visión de la interacción del hombre con su entorno lo que da paso al nacimiento de una serie de movimientos. En este sentido se comprende, que es necesario realizar un buen accionar empresarial (ciudadanía corporativa), con la que se busca ser un buen vecino o, por lo menos, un vecino que no moleste. Es así como se inicia la responsabilidad social empresarial. Es llevar a su mínima expresión el impacto negativo en el medio ambiente y por ende en la sociedad.

Enmarcado en lo antes descrito, con la ética ambiental lo que se pretende es hacer un llamado de atención, un llamado de urgencia para solventar entre todos los actores de la sociedad la problemática que amenaza el futuro. Por ende se requiere de una responsabilidad social empresarial comprometida y que a su vez este íntimamente relacionada con una visión estratégica con la que se pretenda dar valor a las empresas, acción que permite el fortalecimiento de relaciones beneficiosas en el largo plazo.

Para poder conceptualizar la ética ambiental, es necesario darle al desarrollo sostenible un rol esencial que permita ser el motor de empuje que conlleve a un cambio social. Y es a través de la implementación de una responsabilidad social empresarial que se pretende dar el cambio necesario ya que el mismo es un imperativo aplicar medidas orientadas en función de restaurar el equilibrio de la

madre tierra y re direccionar los procesos económicos y productivos del hombre, sustentados en el respeto de los ciclos de la tierra. Es así como se establece que la protección de los parques nacionales es un deber del Estado pero también es un deber de todo ciudadano por ende la responsabilidad de conservación es compartida.

Establecer una visión diferente de la responsabilidad social empresarial implica a las empresas una forma de trabajo y de negocio, tener presente como influyen en su accionar con el planeta y la sociedad, en el corto y largo plazo, atenuando los impactos menos favorecedores y fortaleciendo los positivos. Por lo que es conveniente decir que través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios. Al mismo tiempo, se contribuye a influir sobre las condiciones del entorno (al contribuir a una sociedad mejor y mayor estabilidad) que a su vez repercute positivamente en las operaciones.

Intencionalidades de la Investigación

1. Develar el sentido y significado que los actores sociales le otorgan a la ética y medio ambiente como mirada compleja de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental.
2. Interpretar los aspectos ontológico, epistemológico y metodológico que le asignan los actores sociales a la ética y medio ambiente como mirada compleja de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental.
3. Comprender los elementos significantes que están presentes en la ética y medio ambiente como mirada compleja de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental.
4. Generar una aproximación teórica referida a la ética y medio ambiente como mirada compleja de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental.

Metodología

Es de interés señalar que la investigación se realiza en el paradigma interpretativo, se enmarca en el enfoque cualitativo, que permitieran explicar y describir el modo en que el personal directivo, docente y administrativo de la Unidad Educativa Colegio Ambientalista 22 de Abril abordan la ética de la tierra al implementar la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental; identificando, localizando, describiendo, entendiendo y categorizando su dinámica de actuación.

Todo proceso de investigación, en lo cualitativo se desarrolla en el mundo de las vivencias, creencias y comportamientos de quién las manifiesta (sujeto social), en su interacción dialógica-comunicativa, donde se proyectan sus mitos, estereotipos, modos de pensar y actuar, tradiciones, costumbres, posturas, valores, que construye en el imaginario individual, influenciado por el imaginario colectivo, de cómo está constituida esa realidad.

A la luz de esta premisa, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el “por qué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada.

Al mismo tiempo, el método fenomenológico-hermenéutico, enfatizará su acción en estudiar el mundo tal y como se manifiesta en el pensamiento consciente, permitiendo entrar en una comprensión de nosotros mismos y de aquellos que consideramos responsables como conocer la esencia de cualquier experiencia humana. Cuando las estructuras son aprendidas en la conciencia, ellas otorgan el significado de lo sucedido a los participantes, por tanto, el propósito de la fenomenología-hermenéutica, es la descripción del sentido de una experiencia desde la perspectiva de los que han tenido tal vivencia.

Análisis y Disertación

De un modo general, llamamos ética a la rama de la filosofía que se ocupa de la moral —es decir, de las reglas, códigos o normas que nos permiten vivir en sociedad y que hacen que juzguemos unas cosas como buenas y otras como malas—, así como de los valores —o sea, de la importancia última que asignamos a las cosas o a las acciones, importancia que se convierte en el atributo que condiciona el curso de nuestro comportamiento. Así pues, la ética no se ocupa de cómo *son* las cosas, sino de cómo deberían ser, de acuerdo con ciertos principios, en muchos casos ideales o utópicos, que permiten una mejor vida en sociedad.

Por su parte, podemos entender por ética del medio ambiente a la rama de la ética que analiza las relaciones que se establecen entre nosotros y el mundo natural que nos rodea. También, se hablará de la responsabilidad social empresarial como principio de acción, y ha sido planteado como el elemento de base de una nueva ética. De ahí que, el principio de responsabilidad social empresarial debe ser punto de partida, y constituirse en una fuerza de saber previo, un *a priori* que nos debe llevar a proceder con cautela sobre el medio ambiente. Y en este punto, uno de los elementos que puede hacernos retomar su capacidad, debe ser la responsabilidad social empresarial frente al tema de la diversidad de la vida.

En efecto, el inconveniente consiste en que a la tierra se le asigna un valor instrumental, se considera que es medio para la producción de bienes y servicios para el hombre, sean económicos, recreativos o estéticos. El problema, en términos de salud

de la tierra es que la visión económica sólo considera el valor instrumental de las especies, por lo que algunas especies que no poseen este valor, pueden extinguirse y afectar de manera indeterminada e irreversible a la comunidad biótica.

En este sentido, de lo que se trata es de dar razones a los sujetos que valoran para que consideren el valor intrínseco de la naturaleza. Leopold (ob.cit) intenta demostrar la existencia del valor de las comunidades bióticas y piensa que el ser humano puede cambiar su consideración respecto a la tierra. Tales son principalmente de carácter evolutivo y ecológico, a saber, la evolución de la ética, el concepto de comunidad biótica y de la pirámide de la tierra.

De esta manera, la ética de la tierra afirma que el ser humano realiza valoraciones que pueden estar orientadas por conocimientos ecológicos además de que hay énfasis en la participación de los sentimientos de respeto y admiración a la tierra. De ahí una ética no-antropocéntrica porque extiende la consideración del valor intrínseco a entidades naturales no humanas. Su fin es mostrar el lugar comunitario que el hombre ocupa en la naturaleza e invitarlo a comportarse como ciudadano biótico.

No obstante, el ser humano es un miembro diferente sólo en la medida en que él es capaz de valorar y de intervenir en el funcionamiento de la tierra. Por eso, tiene la responsabilidad de ser administrador. Leopold (2000, p.36) alega que “una ética de la tierra, por supuesto, no puede impedir la alteración, la gestión y el uso de esos recursos; pero afirma su derecho a continuar existiendo y, al menos en algunos puntos, a continuar existiendo en estado natural”.

Ciertamente, se aprecia la necesidad de la actividad humana pero es imperativo que ésta debe ser regulada por una autolimitación en el uso de la tierra o más bien se trata de un buen uso de la tierra. En palabras de Kwiatkowska (2008, p.270): “se puede, sin embargo, concebir un buen uso, una actividad industrial que respete la naturaleza en su diversidad. Un buen uso, informado por la ecología, y que regula la técnica con la ética”. Efectivamente, el hombre como ciudadano biótico acepta que el impacto de su actividad influye en la comunidad total.

Por ello, requiere seguir una máxima para orientar su conducta. Es decir algo es correcto cuando tiende a preservar la integridad, estabilidad y belleza de la comunidad biótica. Esta máxima funciona como una guía general para la actuación, no define una regla precisa universal y mucho menos un imperativo sino una proposición que se puede adaptar en función de las circunstancias y que procura el buen comportamiento de aquel que la sigue. Además, la máxima plantea la restricción de las acciones incorrectas que se dirigen a la perturbación de la comunidad, por eso mantiene la justicia entre el ser humano y la tierra.

El comportamiento correcto del ser humano como ciudadano biótico o ambientalista se juzga en la medida en que considere como bien principal y soberano, el bien de la comunidad. Este punto debe ser tratado con cuidado puesto que puede interpretarse de manera errónea. Se podría pensar que si el bien de la comunidad

es el que debe ser protegido, entonces se justifican las acciones que contribuyan a ese mantenimiento incluso a costa de los individuos. Por ejemplo, alguien puede argumentar que si la población humana está afectando de manera negativa al bien común, se debe provocar la eliminación de buena parte de ésta. Nada más alejado del planteamiento leopoldiano, como afirma Callicott (2010, p.74): “obviamente Leopold nunca ha prestado a la ética de la tierra implicaciones o consecuencias inhumanas o antihumanitarias”.

Por esta razón, la ética de la tierra no impone ningún tipo de comportamiento, mucho menos uno tan grave. No se trata de subsumir el bien del individuo al de la comunidad, pues la comunidad misma no es la suma de individualidades sino un conjunto complejo y relacional. Aún más, en el caso específico del ser humano, éste sigue participando de las organizaciones y comunidades humanas, es decir, se reconoce su derecho humano a vivir. Por consiguiente, la ética de la tierra propone la máxima que no tiene un contenido específico sino que intenta ser guía en la acción.

Según el análisis de Callicott (2010, p.84), la ética de la tierra es, por un lado deontológica y por otro es una regla de prudencia:

Desde un punto de vista interior, el punto de vista del vivo y sensible que es miembro de la comunidad biótica, la ética de la tierra es una ética del deber (una ética deontológica). Ésta implica una actitud afectiva y cognitiva hecha del amor sincero, del respeto, de la admiración, de la obligación, del sacrificio de sí mismo, de consciencia, del deber, como de la atribución de un valor intrínseco y de derechos bióticos.

De esta forma resulta pertinente el planteamiento de la ética, porque propone una actitud de responsabilidad ante el impacto de la vida moderna sobre la naturaleza, pero no niega la necesidad de usar la tierra. Siendo una ética deontológica, los deberes a los que ella nos convoca como ciudadanos bióticos podrían ser deducidos de manera clara si tuviéramos conocimiento de nuestro impacto en el planeta. Por ello, es necesario una educación que por un lado proporcione conocimientos de ecología, por otro nos sensibilice sobre nuestra relación con la tierra.

Así pues, se puede comprender el papel y relación de los seres humanos con la naturaleza. El ser humano es un miembro, pero tiene la posibilidad de producir

cambios drásticos y violentos. Por ello no se trata de negar la diferencia del hombre respecto a otros miembros sino de reconocer el papel de ciudadano biótico o ambientalista, que observa, investiga y comprende a la tierra como un organismo colectivo. Su lugar como un “administrador”, solamente indica que interviene en los cambios pero los regula. En efecto, el hombre también tiene esta posibilidad positiva de producir cambios menos violentos e incluso de ayudar al reajuste de la pirámide biótica, a través de una visión ecológica así como la disminución o control de su población.

De todo lo anterior se desprende que la responsabilidad social empresarial cada día adquiere mayor valor y arraigo para las organizaciones así como también para la sociedad en general. Dado que consiste en una fórmula mágica con la que se debe impulsar la gestión de toda empresa en donde la misma debe direccionar su accionar con sus objetivos económicos y midiendo responsablemente el impacto que pueda ocasionar al ambiente y a la sociedad.

Por lo antes expuesto el principal interés de una organización responsable ha de ser el de la búsqueda del equilibrio entre el bienestar de la sociedad, la rentabilidad económica, preservación ambiental y derechos humanos. Es decir lograr un trabajo, en conjunto entre el estado y las empresas, con la finalidad de cimentar una sociedad justa, ecuánime y sustentable.

Las empresas deben adquirir la destreza de contribuir al desarrollo y al progreso de la sociedad a través de la manufactura de bienes y/o servicios útiles, teniendo presente que el aspecto económico es esencial para la obtención de las metas no solo económicas, sino también morales y sociales, que deben desarrollar a la par. Dentro del proceso de la responsabilidad social empresarial, González (2005, p.555), sostiene que “permite sentar las bases para el ejecútase a una buena planificación y por ende de una inversión que arroje los resultados esperados”. El citado autor agrega además:

Que el eje que impulsa a implementar la responsabilidad social, en las organizaciones de prestigio no es puramente financiero, se alimenta de forma proactiva y voluntaria, más allá de los aspectos solidarios, en una mejora de la reputación y en una obtención de ventajas competitivas con una visión de negocio a largo plazo. Por tanto, en todo momento deben verificarse las elecciones para adoptar las estrategias más oportunas a

tenor de los distintos criterios de los beneficios y la coyuntura socioeconómica del medio.

Dicho de otro modo las empresas han cambiado la perspectiva, al estrechar las relaciones con las comunidades con las que se relaciona en los ámbitos locales, regionales e internacionales, con el propósito de conocer sus intereses y compensar sus necesidades. Lo que representa que ha emergido la necesidad de establecer puntos de equilibrios en los objetivos relacionados con las ganancias y con las expectativas de actores que puedan verse afectados.

De ahí, que la relación con las comunidades no es para nada algo nuevo, ya que en el historial de las compañías se observan registros de la interrelación de las mismas con las comunidades siendo este un factor de gran relevancia para el desarrollo de ambas parte. Al respecto, Presuttari (2016, p.43), certifica que la importancia de la responsabilidad social empresarial radica en que es:

Un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible implica una ética cuyos valores y principios referidos al respecto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula (stakeholders), a la transparencia que permita generar identificación y confianza a la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento. Todo lo anterior, en suma, se plasma a través de una manera de hacer la gerencia de las organizaciones o empresas.

La responsabilidad empresarial, es una herramienta a través de la cual los ejecutivos y las empresas deben devolverle a la naturaleza lo que esta les ha proporcionado ya que es una evolución de la ética empresarial donde se intenta balancear las expectativas sociales de todas las partes interesadas incluyendo accionistas, ciudadanos, proveedores y clientes junto con la responsabilidad ambiental.

Por lo antes expuesto, se plantea como tema central la participación ciudadana, como un eje de vital importancia para no solo recobrar derechos o hacer renacer derechos ambientales en el parque Cerro El Café, sino también, para reflexionar y afinar la puesta en práctica de nuestros deberes como ciudadanía. Pero para ello,

necesitamos de mucha transparencia, de acceso a la información clara sobre la Ética de la tierra para la implementación de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental ya que si se produce un daño al ambiente, nos afecta a todas las personas y las especies naturales.

Asimismo, la preservación y conservación del ambiente, es una responsabilidad que compromete la acción conjunta del Estado y de los particulares. El desarrollo de una labor productiva, así como la libre iniciativa privada, dentro de un marco de legalidad, no pueden considerarse en términos absolutos, pues visto está que la preservación del ambiente sano, además de ser un deber inalterable e incondicional, es perenne, pues recae sobre algo necesario: la dignidad de la vida humana.

Nos encontramos en una situación que obliga a adoptar cambios de procederes, a la necesidad de que cada cual tenga que dar algo. Ese algo podrá consistir para un industrial en controlar los procesos de fabricación de modo que su actividad no sea contaminante, para un conductor en evitar tocar la bocina de su vehículo, para un ama de casa en utilizar detergentes biodegradables, para un ciudadano común en contribuir en cada una de sus acciones a evitar que se acentúe la contaminación.

Como reflexión preliminar se debe tener presente que, debemos cambiar cada uno desde nuestra posición el modo como nos comportamos, alude al significado que cada cual atribuye la relación equilibrada del hombre con la Naturaleza lo cual implica, el correcto funcionamiento de los mecanismos de una ética que Leopold (2000, p.39) llamaba “ética de la tierra”. En el mismo orden de ideas, el citado autor agrega además que los pasos de esta ética pueden describirse en términos “tanto ecológicos como filosóficos. Desde el punto de vista ecológico, una ética consiste en cierta limitación de la libertad de acción en la lucha por la existencia. Filosóficamente, la ética consiste en cierta diferenciación entre conducta social y antisocial”. Se trata de saber reconocer el valor intrínseco de los seres que habitan en nuestro entorno, de inclinarse hacia la tierra y la vida.

Con la ética de a tierra, lo que se pretende es dar especial énfasis en preservar y en exaltar el legado ético de nuestros antepasados, para generar conciencia y un pensamiento crítico que les permita a las generaciones de relevo actuaciones orientadas en pro de la conservación de la tierra, de la reducción del derroche,

teniendo presente un accionar que necesita ser modificado por nuevos modos de vidas en donde el equilibrio y la sencillez se ajusten a las necesidades de todos, haciendo mayor énfasis con los más necesitados y con las regiones más afectadas por la dominación ecológica.

Reflexiones

Resulta un imperativo unificar la visión de una ética de la tierra en el ámbito de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental, con la firme intención de ubicar a la misma como factor determinante de cambio, que es necesario expandir a todos los estratos de la sociedad, debido a que se requiere impulsar la cultura de la sustentabilidad, en el ámbito político, en lo social y en el conjunto de los ciudadanos

El gran problema es que no somos dueños del planeta y sus riquezas, por tanto, no sólo tenemos derechos, sino también obligaciones hacia la tierra y los demás seres vivos, pues, sean humanos o no, tienen el mismo derecho que nosotros a existir y a vivir con respeto

Realmente nadie nos enseña cuáles son nuestras obligaciones hacia la tierra, porque nadie considera que existan. De ahí nos enfrentamos a un grave problema que implica, no sólo generar una aproximación teórica referida a la ética de la tierra como mirada compleja de la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental, sino también una nueva forma social, política, económica e incluso religiosa, que sea congruente con la nueva ética, en la cual se inscriben las reflexiones sobre los aspectos morales del comportamiento de los seres humanos y su relación con el medio ambiente, es decir, se pregunta por cómo hemos de conducirnos en relación con el mundo natural. En virtud de que si no cuidamos el planeta, las consecuencias pueden ser devastadoras como el agotamiento de los recursos y una extinción masiva de especies así como la destrucción de comunidades.

Con base en lo anteriormente expresado la Unidad Educativa Colegio Ambientalista 22 de Abril ubicado en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo al tener en resguardo 3.710 metros cuadrados del parque municipal Cerro El Café, ha

mantenido como misión la protección y acondicionamiento de dicha área por ser una zona de formación montañosa, y a su vez es una Reserva Forestal del Parque Nacional San Esteban, el cual representa un valor de gran cuantía por ser un pulmón vegetal, denominación esta que obliga al gobierno de Carabobo a realizar esfuerzos mancomunados y realizar trabajo de equipo con la Alcaldía de Naguanagua con la intención de darle al mencionado cerro la denominación de Parque Municipal a través de una ordenanza, que daría el soporte legal para la realización de acciones pertinentes e inherentes a los procedimientos mediante los cuales será usado, administrado y se financiara el parque.

Por otra parte, debido a la ubicación territorial y la relevancia de los valores naturales, el Parque representa un papel esencial como un significativo reservorio de recursos naturales, que son necesarios preservar a fin de mantener el equilibrio ecológico necesario, orientado en el beneficio no solo para las generaciones actuales sino que también tener presente el derecho de las generaciones futuras. Otro de los beneficios que a su vez puede proporcionar el parque Cerro El Café lo constituye la realización de actividades orientadas a la educación, la investigación, la recreación y el turismo consciente orientado a la preservación del medio ambiente.

Por lo antes expuesto resulta un imperativo la ética de la tierra en donde la responsabilidad social empresarial en la formación de una ciudadanía ambiental sea implementada en función de restaurar el equilibrio de la madre tierra y redireccionar los procesos económicos y productivos de hombre, sustentados en el respeto de los ciclos de la tierra. Es así como se establece que la protección de los parques nacionales es un deber del Estado pero también es un deber de todo ciudadano por ende la responsabilidad de conservación es compartida. Es por ello que se establece de manera imperiosa la necesidad asumir un conocimiento ambiental, teniendo presente que somos causa y efecto de todos los sucesos ambientales que ocurren en el planeta Tierra. Y es allí donde estriba la importancia de la educación para preparar al hombre y su descendencia; es por ello que se requiere aprendizajes significativos, basados en unos planteamientos éticos que estén en consonancia a los nuevos escenarios de este mundo globalizado.

Referencias

Callicott, J. (2010) **Étique de la terre**. France, Wildproject, Domaine sauvage, 2010.

González, R. (2005). **Artículo Empresas Especial de Responsabilidad Social. Empresas Responsables. Gerente Venezuela**. Revista de Colección N° 217 Octubre 2005.

Kuhn, T.S. (2005) **El camino desde la estructura**. Barcelona: Paidós.

Leopold, A. (2000) **Una ética de la tierra**. [Traducción de Isabel Lucio-Villegas Uría y Jorge Riechmann, Introducción de Jorge Riechmann]. Madrid, Los libros de la Catarata, 2000.

Presuttari L. (2016). **Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial**. Universidad Siglo 21.

CAPITULO 6

IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN INGENIERÍA DE REQUERIMIENTOS. UN MAPEO SISTEMÁTICO DE LA LITERATURA

Marviali Vera, Mirella Herrera y Francisca Grimón

Introducción

Hoy día es imprescindible adaptarse a las exigencias y cambios que ocurren en los distintos procesos de la evolución del ser humano a nivel mundial. Un área que constantemente cambia es la de Ciencias y Tecnología; tal como lo afirman Caifa, Busto, Aurelio y Krajnik (2018:159) “Una de las industrias más dinámicas y de mayor crecimiento en el mundo en los últimos 30 años son las TICs (Tecnología de la Información y la Comunicación)”. Esto se ha logrado debido a los avances en el ámbito computacional, a través de la producción de distintos tipos de software, los cuales deben ajustarse a las necesidades y/o requerimientos de un usuario (corporaciones, pequeñas o medianas empresas o simplemente un individuo) que necesita automatizar o generar un programa que le provea la asistencia en un contexto específico para realizar una o más tareas y resolver determinada situación. Durante años se ha trabajado bajo enfoques metodológicos para construir software adaptables, haciendo énfasis en la Ingeniería de Requerimientos, la cual se puede definir como el “área de la Ingeniería de Software enfocada tanto en el descubrimiento de los requisitos de un Sistema software (elicitación de requisitos), como en el análisis, documentación de objetivos y restricciones del sistema” (Guañarita, 2018:24), tomando en cuenta que los requerimientos son las “descripciones de lo que el sistema debe hacer: el servicio que ofrece y las restricciones en su operación. Tales requerimientos reflejan las necesidades de los clientes por un sistema que atienda cierto propósito” (Somerville, 2011:83); sin embargo, Pressman (2010:101) afirma que “Entender los requerimientos de un problema es una de las tareas más difíciles que enfrenta el ingeniero de software”; esto ocurre porque la mayoría de las veces el cliente no sabe explicar de manera concreta lo que necesita, además de que los requerimientos pueden cambiar a media que avance el desarrollo del proyecto. En consecuencia, es necesario contar

con un equipo de trabajo multidisciplinario capaz de “saber observar, saber preguntar, saber escuchar y saber representar de diferentes formas y aplicando modelos lógicos y abstractos, porque de esta manera es posible eliminar la ambigüedad y las dificultades que se presentan cuando el cliente describe sus necesidades” (Serna y Suaza, 2014:705). Todo lo argumentado revela que el personal encargado del proceso de Ingeniería de Requerimientos y desarrollo de software en general debe articular en todo momento los conocimientos técnicos con el factor humano que posee; este factor humano también es conocido como soft skills (habilidades blandas o no técnicas), las mismas son definidas por Kamin (2013, citado por Fontán y Raschetti, 2015) como:

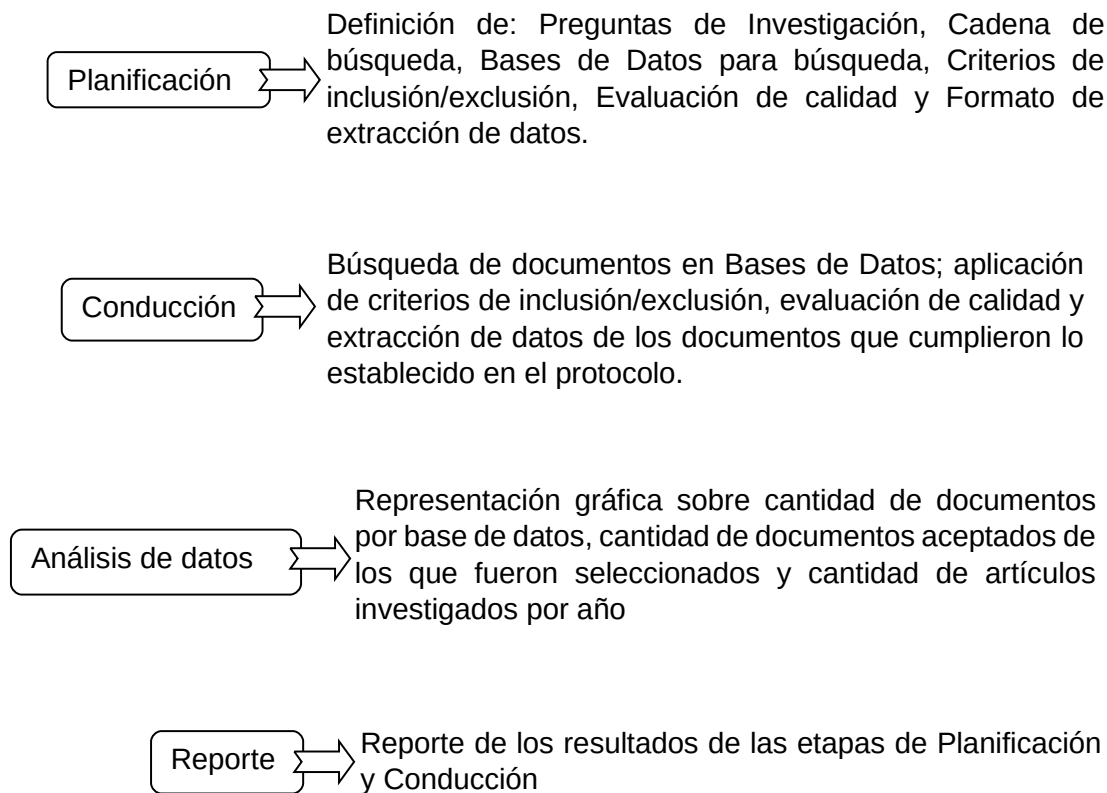
las habilidades interpersonales que demuestran la capacidad de una persona para comunicarse de manera efectiva y construir relaciones con los demás tanto en las interacciones uno a uno, como en grupos y equipos. Dentro de estas habilidades se incluyen el escuchar y responder de una manera receptiva a los puntos de vista de los otros, la cooperación y la capacidad de ser flexible y tomar medidas positivas en situaciones que requieren la comprensión de las circunstancias, el entorno y la cultura de la persona, organización o grupo en donde se está interactuando. (p.11).

Esta definición refleja la gran importancia de practicar a diario las habilidades blandas, con las cuales se le puede sacar provecho a los conocimientos técnicos para desempeñarse eficazmente en cada una de las fases del proceso de desarrollo de productos de software donde se exige gran demanda de imaginación, creatividad, comunicación asertiva, empatía, entre otros. En base a todo lo que se ha argumentado, se plantea la necesidad de tener una visión clara del impacto de las soft skills (habilidades blandas) dentro de la Ingeniería de Requerimientos, a través de un Mapeo Sistemático de Literatura. Un Mapeo Sistemático de Literatura según Kitchenham y Charters (2007, citado por Navarro y Ramírez, 2018:4) “es un tipo particular de revisión de literatura, por tanto, es un estudio de tipo secundario”; asimismo, Russo y Solari, (2017:4) argumentan que es un “método de investigación que brinda una visión general y tendencia sobre un área de conocimiento”.

Análisis-Disertación

Para llevar a cabo el Mapeo Sistemático de Literatura se usó como referencia la presentación del Seminario impartido en el Tecnológico de Monterrey (México) por García (2017), a su vez se utilizó como herramienta de apoyo la aplicación Parsif.al, herramienta en línea basada en el trabajo de investigación titulado: Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering elaborado por Kitchenham (2007). A continuación, se resumen las Etapas del proceso de Mapeo Sistemático de Literatura en la Figura 1, luego se presenta los datos resultantes en la etapa de Planificación y Conducción respectivamente.

Figura 1. Etapas del proceso de Mapeo Sistemático de Literatura



Fuente: Elaboración propia a partir de la Metodología de Kitchenham (2007)

A continuación, se presentan los hallazgos (resultados) obtenidos:

Etapas de Planificación

PICOC (Población, Intervención, Comparación, Resultados y Contexto): Durante esta etapa se define “el ámbito de la revisión. Este debe ayudar en el proceso de análisis de los artículos para responder a las preguntas de investigación y, por tanto, para seleccionar los términos de búsqueda” (García, 2017:36). El protocolo definido fue el siguiente:

1. Población (Population): El área de interés: Ingeniería de Requerimientos, de donde se recopilaron las pruebas.
2. Intervención (Intervention): soft skills, lo que se estudió dentro del área de interés.
3. Comparación (Comparison): No aplica, no se hizo contraste.
4. Resultado (Outcome): Impacto que tienen las soft skills dentro de la Ingeniería de Requerimientos. Salida que se obtuvo después de aplicar el método
5. Contexto (Context): Ámbito relacionado con la población, es decir donde surge el interés investigativo.

Preguntas de Investigación: Se formularon las siguientes preguntas: (PI1) ¿Cuál es el impacto de las soft skills en Ingeniería de Requerimientos? (PI2) ¿Cuál es la importancia de las soft skills en Ingeniería de Requerimientos? (PI3) ¿En cuáles ámbitos ha surgido interés en fomentar la aplicación de las soft skills en Ingeniería de Requerimientos? (PI4) ¿Cuáles son las soft skills consideradas primordiales en Ingeniería de Requerimientos?

Palabras Claves y Sinónimos: Permiten configurar la cadena de búsqueda, estos términos están íntimamente relacionados con el PICOC previamente establecido; los mismos fueron: Ingeniería de Requerimientos, Elicitación de Requisitos y Soft Skills, único término que tuvo sinónimos tales como: factores psicológicos, factor humano, habilidades blandas, habilidades sociales, habilidades soft.

Cadena de Búsqueda: En base al PICOC, las palabras claves, sinónimos y operadores lógicos AND y OR se construyó una cadena de búsqueda válida con respecto a las bases de datos seleccionadas, las cuales están en idioma inglés, la cadena resultante fue: ("soft skills" OR "human skills" OR "human factors" OR

"psychological factors") AND ("requirements engineering" OR "requirements elicitation").

Fuentes o Bases de Datos de Búsqueda: se seleccionaron bases de datos cuyo contenido mayormente estuviese relacionado a la Ingeniería, Tecnología y Computación, por lo cual se hizo uso de las siguientes: ACM Digital Library, IEEE Digital Library; ResearchGate.

Criterios de Inclusión/Exclusión: Usados para asegurar una primera selección del material obtenido en la búsqueda, seleccionando sólo aquellos documentos que cumplieron los criterios de inclusión (CI); es de hacer notar que hubo que establecer los criterios de exclusión (CE), a pesar de que pueden sobreentenderse; ya que cuando se hizo la discriminación ayudó a mantener la visión de lo que se quería obtener; estos criterios son los siguientes: (CI1).El documento está disponible en texto completo. (CI2). El documento está en idioma inglés o en español. (CI3). El documento está publicado en revistas, libros, conferencias o workshops con revisión por pares. (CI4). El documento tiene las palabras claves (o sus sinónimos) en el título o en el resumen o en ambos. (CI5). El documento trata sobre soft skills en Ingeniería de Requerimientos. (CE1). El documento NO está disponible en texto completo. (CE2.). El documento NO está en idioma inglés o en español. (CE3). El documento NO está publicado en revistas, libros, conferencias o workshops con revisión por pares. (CE4). El documento NO tiene las palabras clave (o sus sinónimos) en el título o en el resumen o en ambos. (CE5). El documento NO trata sobre soft skills en Ingeniería de Requerimientos.

Lista de Chequeo para la Evaluación de Calidad: Permitió evaluar la pertinencia, contenido, diseño metodológico, entre otros, de cada una de las investigaciones previamente seleccionadas a través de los criterios de Inclusión/Exclusión; para la elaboración de la lista de chequeo se tomó como referencia alguna de las recomendaciones de la Critical Appraisal Skills Programan (CASP) Checklist. Para esta investigación se definieron seis (6) preguntas, así como los valores de las posibles respuestas a las preguntas (Si=1, Parcialmente = 0.5 y No = 0); y el punto de corte, que fue establecido en tres (3) puntos. A continuación, se listan las preguntas:

- ¿El objetivo u objetivos de la investigación están claramente definido(s)?

- ¿Este trabajo responde por lo menos a dos (02) de las preguntas de investigación?
- ¿Fue el análisis de datos suficientemente riguroso?
- ¿Los resultados (hallazgos) obtenidos están claramente descritos?
- ¿Los resultados (hallazgos) proveen un aporte significativo o relevante a la presente investigación?

Extracción de datos: permitió confirmar los resultados obtenidos en la etapa anterior; se llenó un formato provisto por la herramienta para cada documento seleccionado. A cada campo del formato se le asignó un tipo de dato, que condicionó las entradas de los mismos con la coincidencia del tipo de respuesta, la herramienta permitió exportar estos datos en formato .xls (Hoja de Cálculo). Los datos extraídos fueron los siguientes:

- Autor (es), tipo de dato cadena (string).
- Fecha de publicación de la investigación, tipo de dato Entero.
- Canal de publicación donde está la investigación: revistas, libros, conferencias o workshops con revisión por pares, tipo de dato cadena (string).
- Tipo de Investigación (primaria o secundaria), tipo de dato cadena (string).
- ¿Se aprecia de forma tácita o intuitiva la definición de soft skills (o cualquiera de sus sinónimos) ?, tipo de dato booleano (Si/No).
- ¿Se aprecia claramente la importancia de las soft skills dentro de la Ingeniería de Requerimientos?, tipo de dato booleano (Si/No).
- ¿En qué ámbito se desarrolló la investigación?, tipo de dato cadena (string).

Etapas de Conducción: Durante esta fase se realizó todo lo referente a la selección de los artículos obtenidos después de hacer la búsqueda en cada base de datos. Se obtuvo como resultado sólo aquellos artículos que cumplieron con todos los criterios de Inclusión/Exclusión, Lista de Chequeo para la Evaluación de Calidad y Extracción de datos; el proceso seguido se explica a continuación:

Importar Estudios: La herramienta permitió importar los documentos generados por cada base de datos después de la búsqueda en formato bibtext; el resultado obtenido se muestra en la Tabla 1.

Selección de Estudio: Permitió clasificar los documentos en estados (duplicados, aceptados, rechazados y sin clasificar); por defecto estaban en el estado sin clasificar al inicio de la selección, después de haber aplicado los criterios de Inclusión/Exclusión se obtuvo como resultados los valores mostrados en la Tabla 1.

Tabla 1. Estados de los estudios por base de datos

Base de datos	Aceptados	Rechazados	Duplicados	Total/doc por BD
ACM Digital Library	02	09	01	12
IEEE Digital Library	03	118	04	125
ResearchGate	15	51	15	81
Total/doc clasificad	20	178	20	218

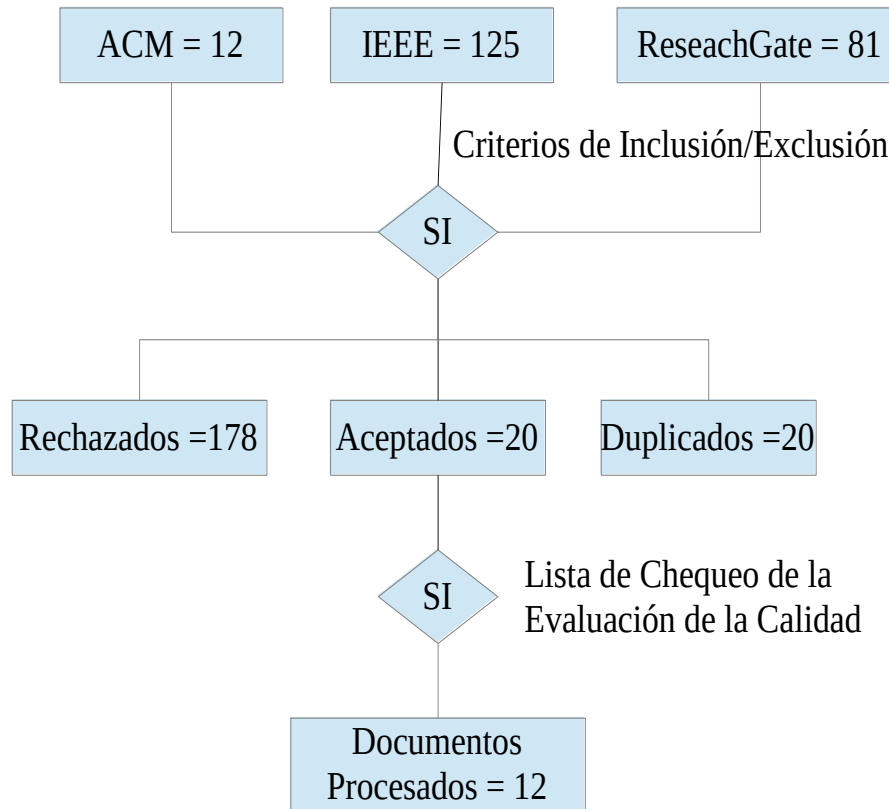
Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que una de las limitantes del estudio fue la cantidad de documentos rechazados provenientes de la IEEE Digital Libray por la imposibilidad del acceso al texto completo.

Lista de Chequeo de la Evaluación de Calidad: fue aplicada a cada artículo aceptado, para ello se respondieron las preguntas definidas, sólo fueron seleccionados aquellos documentos que cumplieron con el punto de corte (igual o mayor a 3 puntos).

Extracción de Datos: A continuación, se presenta la Figura 2, donde se muestra el flujo del proceso de selección de los artículos que se importaron de las distintas Bases de Datos.

Figura 2. Proceso de tamizado de los documentos.



Fuente: Elaboración propia

Los documentos que aprobaron la lista de chequeo de la evaluación de calidad, se muestran a través de la Tabla 2; es de hacer notar que se cumplió para todas las respuestas booleanas el valor de verdadero (true). Asimismo, el rango de las publicaciones abarca desde 2002 hasta 2019.

Tabla 2. Lista de documentos extraídos

Nº	Documentos/Estudios calificados	Ámbito
1	Daneva, Maya; Herrmann, Andrea; Condori, Nelly y Wang, Chong (2019). <i>Understanding the Most In-Demand Soft Skills in Requirements Engineering Practice: Insights from Two Focus Groups</i> .	Ofertas de empleo
2	Herrmann, Andrea (2013). <i>Requirements Engineering in Practice: There Is No Requirements Engineer Position</i> .	Ofertas de empleo
3	Zoric, Tamara y Stojanov, Zeljko (2018). <i>Software developers' perceptions of soft skills in software requirements engineering</i> .	Empresarial
4	Penzenstadler, Birgit; Haller, Gabriele; Schlosser, Tobias y Frenzel, Gabriele (2009). <i>Soft Skills REquired: A practical approach for empowering soft skills in the engineering world</i> .	Empresarial
5	Murukannaiah, Pradeep; Ajmeri, Nirav y Singh, Munindar (2016). <i>Acquiring Creative Requirements from the Crowd</i> .	Empresarial
6	Askarinejadamiri, Zahra (2016). <i>Personality requirements in requirement engineering of web development: A Systematic literature review</i> .	Empresarial
7	Sedelmaier, Yvonne y Dieter, Landers (2014). <i>A Multi-Level Didactical Approach to Build up Competencies in Requirements Engineering</i> .	Educativo
8	Ahmed, Faheem (2012). <i>Software Requirements Engineer: An Empirical Study about Non-Technical Skills</i> .	Ofertas de empleo
9	Stojanov, Zeljko; Zoric, Tamara y Hristoski, Ilija (2018). <i>Human factor in software requirements engineering: Preliminary review of qualitative empirical studies</i> .	Empresarial
10	Thomas, Theda y Schroder, Cheryl (2002). <i>Developing the Interpersonal and Communication Skills Necessary for Effective Requirements Engineering</i> .	Educativo
11	Jamaludin, Nor y Sahibuddin, Shamsul (2012). <i>Challenges of a project-based learning approach towards requirement engineering</i> .	Educativo
12	Kokensparger, Brian (2019). <i>When the Play is "the Thing" and Not the Software: Student Experiences Engineering Software for a Theatre Production</i> .	Educativo

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el proceso completo, se respondió cada una de las preguntas de investigación de la siguiente manera: Los documentos seleccionados hicieron referencia al impacto “positivo” que tienen las Soft Skills sobre la Ingeniería de

Requerimientos (PI1); ya que los involucrados en este proceso son conscientes de la mejora en su desempeño laboral, produciéndose ambientes armoniosos de trabajo y/o estudios, además se fomenta una mejor comunicación entre todos los involucrados con respecto a los proceso de obtención, análisis y reporte escrito de los requerimientos solicitados; por otro lado, a la hora de contratar nuevo personal, las empresas están tomando en cuenta no sólo los conocimientos técnico del aspirante, sino también la calidad humana y las destrezas interpersonales de éste, cualidades primordiales en la Ingeniería de Requerimientos, disciplina caracterizada por la alta demanda de equipos de trabajo multidisciplinarios, dados a la colaboración y enfocada en el usuario. Lo anterior se relaciona con la importancia de las soft skills en este campo (PI2), ya que el desarrollo de las mismas en los estudiantes universitarios (pregrado y posgrado) les brinda una formación académica integral que los hará personas con altas destrezas, que se ajusten a las demandas empresariales, además les provee herramientas para desenvolverse mejor y ser exitosos; con respecto a los que ya se encuentran en el campo laboral, les da la oportunidad de reforzar aquellas soft skills innatas y obtener nuevas, con la finalidad de realizar mejor sus asignaciones, produciendo resultados satisfactorios, disminuyendo fallos en la ejecución de los proyectos de software y en consecuencia costos de inversión por parte de las empresas. Por otro lado, en la Tabla 2, se pudo apreciar los ámbitos (PI3) en donde ha surgido interés por investigar acerca de las soft skills en Ingeniería de Requerimientos, estos son: el Empresarial (documentos 3 al 6 y 9), seguido del ámbito Educativo (documentos 7 y 10 al 12) y en tercer lugar el de Ofertas de empleo (documentos 1,2 y 8), evidenciando que el sector laboral está muy interesado en contar con trabajadores que lo lleven al éxito, debido a que un personal capacitado en soft skills les ahorraría tiempo, esfuerzo y dinero en cuanto a ejecución acertada de proyectos se refiere. Por último, con respecto a la respuesta de la (PI4) se reflejó que los distintos autores de los trabajos seleccionados mencionan muchas soft skills a nivel interpersonal, tomando en cuenta rasgos de personalidad, sin embargo las más cruciales según las demandas empresariales son: la comunicación; el trabajo en equipo; la empatía y orientación hacia el cliente; las habilidades organizativas, el análisis y resolución de problemas; la estima o autoconfianza, ya que éstas permiten que la disciplina de

Ingeniería de Requerimientos pueda ser mejor especificada por el personal que lleva este rol, manteniendo el centro de atención en el usuario y en las demandas que este necesita. Los documentos donde hacen mención de estas soft skills se describen en la Tabla 3.

Tabla 3. Principales Soft skills según distintos autores en documentos seleccionados

Habilidad demandada	Documentos en donde se hace referencia
Comunicación	1, 2, 6, 8, 10, 11, 12
Trabajo en equipo	1, 2, 7, 8, 10, 11, 12
Empatía y Orientación hacia el cliente	1, 2, 4, 11, 12
Habilidades Organizativas	1, 2, 7, 8
El análisis y resolución de problemas	1, 2, 7, 8
Estima o autoconfianza	1, 2, 4, 10

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la cantidad de documentos (representadas en porcentajes) que hacen referencia a las soft skills primordiales se ilustran el Gráfico 1.

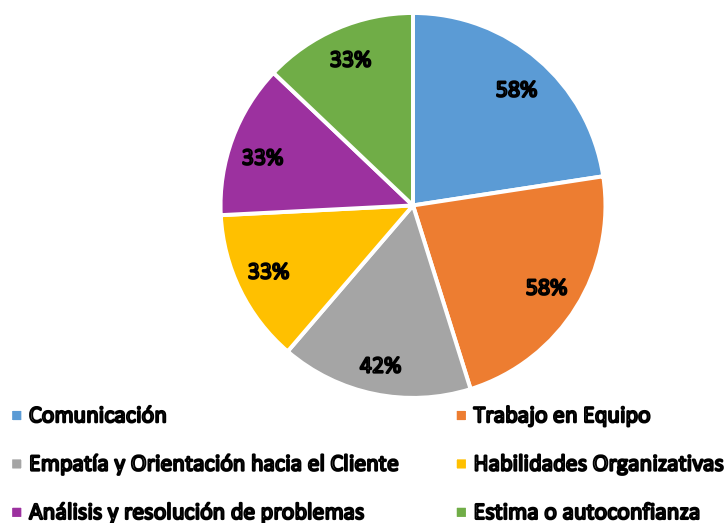


Gráfico 1. Porcentaje del total de documentos que hace énfasis en una soft skill

Fuente: Elaboración propia

Reflexiones

Un mapeo sistemático de la literatura constituye la primera aproximación a un tema de investigación. Esto permite que el investigador parta de una base de conocimiento formal y sólida, que le conducirá a enfocar próximas indagaciones sobre el tema. Específicamente para el área de las competencias blandas y su incidencia en la ingeniería de requerimientos, se realizó este estudio longitudinal entre los años 2002-2019 en bases de datos: *ACM Digital Library*, *IEEE Digital Library* y *ResearchGate*, reportando dicha interrelación como factor de impacto positivo, en ámbitos empresariales, educativos y reclutamiento de nuevo personal para lograr proyectos exitosos de software porque toman en cuenta estos aspectos. El desarrollo de las competencias blandas es un tema de revisión obligatoria y consistente, para alcanzar un mejor desempeño profesional y debe formar parte de aspectos de actualización tal como las nuevas tecnologías, lenguajes de programación, técnicas, metodologías, entre otros. En la actualidad, en el contexto pandemia, se considera pertinente continuar investigando los nuevos ambientes de trabajo centrados en la tecnología y su impacto sobre en el desarrollo de las competencias blandas y las nuevas que pudieran surgir para adaptarse y ser competitivos en esta nueva normalidad.

Referencias

- Ahmed, Faheem (2012). *Software Requirements Engineer: An Empirical Study about Non-Technical Skills*. Artículo presentado en Journal of Software, Vol. 7, No. 2. Recuperado de: www.jsoftware.us/vol7/jsw0702-21.pdf
- Askarinejadamiri, Zahra (2016). *Personality requirements in requirement engineering of web development: A Systematic literature review*. Artículo presentado en IEEE: 2016 Second International Conference on Web Research (ICWR). Tehran, Iran. Recuperado de: <https://www.sid.ir/FileServer/SE/258E20160236.pdf>
- Caifa, Marcelo; Busto, Adrian; Aurelio; Ariel y Krajnik, José (2018). *El perfil profesional de los ingenieros del sector TIC. Diagnóstico basado en competencias*. Trabajo presentado en el XIII Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología. Posadas, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68911>
- Claudia, Navarro y María, Ramírez (2018). *Mapeo sistemático de la literatura sobre evaluación docente (2013-2017)*. Revista SciELO Brasil. Artículos. edic.

- Pesqui. 44. Recuperado de:
<https://www.scielo.br/j/ep/a/SVksTWBXJBPVPGzC6M58jQx/abstract/?lang=es>
- Critical Appraisal Skills Programan (CASP). *CASP Systematic Review Checklist*. Recuperado de: <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>
- Daneva, Maya; Herrmann, Andrea; Condori, Nelly y Wang, Chong (2019). *Understanding the Most In-Demand Soft Skills in Requirements Engineering Practice: Insights from Two Focus Groups*. Artículo presentado en EASE '19: Proceedings of the Evaluation and Assessment on Software Engineering, 284–290. Copenhagen, Denmark. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Nelly-Condori-Fernandez/publication/332336160_Understanding_the_Most_In-demand_Soft_Skills_in_Requirements_Engineering_Practice_Insights_from_Two_Focus_Groups/links/5cc894e24585156cd7bd98d7/Understanding-the-Most-In-demand-Soft-Skills-in-Requirements-Engineering-Practice-Insights-from-Two-Focus-Groups.pdf
- Edgar Serna y Jorge Suaza (2014). *Documentar la elicitación de requisitos: Una revisión sistemática*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 24 No 4. 703-714. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052016000400014&script=sci_arttext&tlng=en
- Fontán, Carina y Raschetti, Florencia (2015). *Habilidades blandas en ingeniería de software: estudio sobre su valoración en empresas de Uruguay y diseño de herramienta para su gestión*. Tesis final de carrera. Universidad ORT Uruguay. Recuperado de: <https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/3165>
- García, Francisco (2017). *Mapping sistemáticos de literatura. Caso práctico de planificación usando Parsifal*. Seminario impartido en el Tecnológico de Monterrey (México). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/grialusal/mapping-sistemticos-de-literatura-caso-prctico-de-planificacin-usando-parsifal/grialusal/mapping-sistemticos-de-literatura-caso-prctico-de-planificacin-usando-parsifal>
- Guañarita, Sandra (2018). *Estrategia para incorporar al currículo de los programas de Ingeniería de Sistemas afines en el nivel pregrado las habilidades “blandas” requeridas en el proceso de elicitación de requisitos por el sector TI/Software en Colombia*. Tesis de Maestría. Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia. Recuperado http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/6745/1/Habilidades_Blandas_Curriculo_Guanarita_2018.pdf
- Herrmann, Andrea (2013). *Requirements Engineering in Practice: There Is No Requirements Engineer Position*. Artículo presentado en REFSQ'13: Proceedings of the 19th international conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality, 347–361. Essen, Germany. Recuperado de:

https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=ZVe5BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA347&ots=q8pMbJ3EGg&sig=OjCvZ2e6PGfTaGRXVfZEJm3QOOQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Jamaludin, Nor y Sahibuddin, Shamsul (2012). *Challenges of a project-based learning approach towards requirement engineering*. Artículo presentado en International Journal of Computer Applications (0975 – 8887) Volume 50 – No.3. Recuperado de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.258.8792&rep=rep1&type=pdf>

Kitchenham B (2007) *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*, Version 2.3, EBSE Technical Report EBSE-2007-01, Keele University and University of Durham. Recuperado de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.117.471&rep=rep1&type=pdf>

Kokensparger, Brian (2019). *When the Play is "the Thing" and Not the Software: Student Experiences Engineering Software for a Theatre Production*. Artículo presentado en The Journal of Computing Sciences in Colleges. Evansville ,IN, United States. Recuperado de: www.ccsc.org/publications/journals/CPSW2019.pdf#page=52

Murukannaiah, Pradeep; Ajmeri, Nirav y Singh, Munindar (2016). *Acquiring Creative Requirements from the Crowd*. Artículo presentado en 2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference (RE). Beijing, China. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/308940031_Acquiring_creative_requirements_from_the_crowd_Understanding_the_influences_of_individual_personality_and_creative_potential_in_Crowd_RE

Novi Sad, Technical faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin, Republic of Serbia. Recuperado de: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381801054Z>

Parsifal. Perform Systematic Literature Reviews. <https://parsif.al/>

Penzenstadler, Birgit; Haller, Gabriele; Schlosser, Tobias y Frenzel, Gabriele (2009). *Soft Skills REquired: A practical approach for empowering soft skills in the engineering world*. Artículo presentado en IEEE: 2009 Collaboration and Intercultural Issues on Requirements: Communication, Understanding and Softskills (CIRCUS). Atlanta, GA, USA. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Birgit-Penzenstadler/publication/224135065_Soft_Skills_REquired_A_Practical_Approach_for_Empowering_Soft_Skills_in_the_Engineering_World/links/00463520e686e7b94e000000/Soft-Skills-REquired-A-Practical-Approach-for-Empowering-Soft-Skills-in-the-Engineering-World.pdf

- Pressman, Roger.(2010). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico*. Mc Graw Hill. México.
- Russo, Juan y Solari, Martín (2017). *Estudio de Mapeo Sistemático sobre Arquitecturas de Big Data*. Artículo presentado en 20th Conferencia Iberoamericana en Software Engineering (CibSE 2017). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/331001020_Estudio_de_Mapeo_Sistemático_sobre_Arquitecturas_de_Software_para_Big_Data
- Sedelmaier, Yvonne y Dieter, Landers (2014). *A Multi-Level Didactical Approach to Build up Competencies in Requirements Engineering*. Artículo presentado en 8th International Workshop on Requirements Engineering Education & Training (REET 2014). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265340470_A_Multi-Level_Didactical_Approach_to_Build_up_Competencies_in_Requirements_Engineering
- Sommerville, Ian. (2011). *Ingeniería de Software*. Pearson Educación. México.
- Stojanov, Zeljko; Zoric, Tamara y Hristoski, Ilija (2018). *Human factor in software requirements engineering: Preliminary review of qualitative empirical studies*. Artículo presentado en Sinergija University International Scientific Conference. Recuperado de: [doisrpska.nub.rs/index.php/SNG/article/download/5929/5798](https://doi.org/10.1515/sinergija-2018-0005)
- Thomas, Theda y Schroder, Cheryl (2002). *Developing the Interpersonal and Communication Skills Necessary for Effective Requirements Engineering*. Artículo presentado en Seventh Australian Workshop on Requirements Engineering. Melbourne,Australia: Deakin University Press. , 185 – 197. Recuperado de; https://www.researchgate.net/publication/237559094_Developing_the_Interpersonal_and_Communication_Skills_Necessary_for_Effective_Requirements_Engineering
- Zoric, Tamara y Stojanov, Zeljko (2018). *Software developers' perceptions of soft skills in software requirements engineering*. Journal of Engineering Management and Competitiveness (jemc). VOL 8, NRO. 1, 54-64.

CAPITULO 7

EL CONTROL EN LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: UNA MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Enrique Lugo Rodríguez

Introducción

Los indicadores de gestión brindan la oportunidad de mostrar y monitorear los signos vitales de los planes. Estos constituyen una medida para determinar el éxito de los proyectos en las distintas organizaciones. Las universidades al igual que las empresas requieren determinar el éxito de sus proyectos. En toda organización, incluyendo las universidades se debe contar con un número mínimo de posibles indicadores que permitan evaluar la gestión desarrollada.

Asimismo estos, indicadores de gestión, son considerados un instrumento fundamental para la medición de los logros obtenidos en la educación universitaria. Diseñar herramientas que coadyuven a la recogida de información objetiva, debe ser la primera tarea dentro del control de la gestión del sistema educativo, ya que estas herramientas garantizarán la recogida de datos confiables de lo que se pretende evaluar, que se complementarán con las apreciaciones cualitativas del personal especializado.

En el caso de la institución en estudio, la Universidad Politécnica Territorial de Aragua Federico Brito Figueroa (UPTA FBF), ubicada en La Victoria, estado Aragua, su departamento de Creación Intelectual y desarrollo Socio Productivo (CIDSP), se encarga de emanar las líneas directrices en la elaboración de los proyectos de investigación de todas las especialidades, sin embargo él mismo no ha desarrollado un sistema que permita monitorear su gestión y coadyuve a determinar si se están cumpliendo con las metas establecidas en la universidad en cuanto a efectividad, eficiencia, en aspectos como el académico, logístico, tecnológico, recursos, entre otros.

Al no existir una medición que refleje las deficiencias que ocurren en el departamento dedicado a coordinar la actividad de investigación, se hace necesario

contar con un conjunto de indicadores, que permitan mostrar el grado de logro de los objetivos alcanzados, así como las deficiencias del proceso, con el fin de establecer planes y metas, de manera de contar con un cuadro de mando que sirva de guía para planificar las labores pertinentes al área de investigación.

Lezama (2017: 10), se refiere a la importancia de las herramientas de medición de la gestión: “Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos.” Estas expresiones matemáticas, según indica el autor, son de necesario uso porque permiten evaluar el desempeño de la organización con relación a sus metas, objetivos y responsabilidades, así como producir información para el análisis del desempeño dentro de las diferentes áreas de la organización así como la verificación y el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

En el departamento de CIDSP, al no contar con una información adecuada, las decisiones se realizarán de una manera intuitiva y sobre la base de la experiencia individual, lo que evidencia la necesidad de crear instrumentos que proporcionen información para orientar la toma de decisiones. Un sistema de indicadores de gestión permitirá satisfacer las necesidades de información del Departamento de CIDSP, monitoreando el uso efectivo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos de desarrollar nuevas capacidades científicas vinculadas al desarrollo de la nación.

En caso de que el departamento de CIDSP, continúe laborando de esta manera, sin que tome acciones tendentes a conocer y ofrecer información sobre el desarrollo de su gestión, como consecuencia, correría el riesgo de desconocer si cae en la ineficiencia, ya que no contaría con un instrumento que le permita determinar el grado en que se están cumpliendo los objetivos establecidos y por lo tanto no podría optimizar el uso de los recursos, ni garantizar el cumplimiento óptimo de sus funciones.

La situación antes expuesta pone de manifiesto que se hace necesario el diseño y aplicación de indicadores, que permitan controlar la gestión del departamento y produzcan información para evaluar el desarrollo de esta área y el cumplimiento de

sus objetivos en términos de resultados, que detecten y prevengan posibles desviaciones. El diseño y posterior implantación de los indicadores de gestión permitirá comparar los resultados esperados con los obtenidos, proporcionando las bases para el análisis de la gestión desarrollada por el departamento de CIDSP en la UPTA FBF.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un cuerpo de Indicadores de Gestión para el departamento de CIDSP de la UPTA FBF.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación del departamento de CIDSP en cuanto al control de su gestión.
2. Identificar la situación de los miembros del departamento de CIDSP en cuanto a conocimiento de la información académica del área de investigación.
3. Analizar la pertinencia del uso de los indicadores de gestión como apoyo en el área de investigación de la UPTA FBF.
4. Diseñar indicadores que suministren información acerca de la gestión del área de investigación de la UPTA FBF.

El Control de la Gestión

Para definir el control, y cumplir el elemento administrativo de controlar hay que realizar primeramente la definición de gestión, para luego definir la forma en que la misma se puede controlar. Lezama (2017) la define:

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. (p. 4).

Como lo indica el autor, la gestión está dirigida al cumplimiento formal de un propósito que se relaciona a la misión de la institución, lo cual involucra toda una

planificación de esfuerzos, que engloba un conglomerado de recursos técnicos, que buscan la eficiencia en la realización de una tarea. Lezama (2017), define también el control de la gestión:

Control de Gestión es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. (p. 6).

El autor considera el control de la gestión como la actividad que se encarga de vigilar la calidad del desempeño en las instituciones, que se concentra en los diversos ámbitos, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben diseñar para que pueda conocerse y todos observen la imagen común de eficiencia del desempeño. Es pertinente conocer además en qué consiste el desempeño y que pueden hacer las organizaciones, para conocerlo, realizar su medición, planearlo y mejorarlo.

Beltrán (2000: 5) define indicador: “Se define indicador como la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos. Por su parte Lezama (2017: 10), se refiere a los indicadores de gestión como los “Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.”

Los indicadores de gestión, son medidas que se utilizan para determinar el éxito de un proyecto o una institución, y se utilizan continuamente en una organización con la intención de evaluar su desempeño y sus resultados, los mismos se asocian a resultados cuantificables, que sirven de guía para conocer los resultados de la gestión y establecer correctivos en caso de que sea necesario.

Componentes de Calidad en las Instituciones Educativas

Gento y Montes (2010) indican que las instituciones educativas tienen como finalidad en esencia, el impulso y orientación de la educación en sus propios alumnos, sobre la base de esta expresión, se puede afirmar que una institución

de calidad será aquella que se caracteriza por el progreso de sus estudiantes, además el autor agrega que existen algunos indicadores que nos permiten conocer el grado de calidad alcanzado por la institución educativa.

Los autores señalan que los indicadores de la gestión educativa, se dirigen a medir: el producto educativo logrado, la satisfacción de los estudiantes, la satisfacción de todos los que laboran en el centro. Además del efecto del impacto social; que son señalados como factores o característica que vienen a reunir los institutos educativos para obtener el nivel de calidad.

Los indicadores de la calidad de una institución educativa están relacionados al producto o resultado que se obtiene en cuanto al producto como un identificador de la calidad, en el cual se puede apreciar que el fin de una institución educativa es lograr que sus alumnos logren niveles educativos de calidad.

Según lo señalan Gento y Montes (2010), se pueden esgrimir aspectos como la acomodación, el mismo se refiere al grado de desarrollo de los estudiantes según sus intereses, necesidades y sus expectativas, el reconocimiento de todas aquellas personas que de una forma u otra, reciben el impacto del producto o resultado educativo. En cuanto a la permanencia y duración, la misma se refiere a su efecto dentro del ámbito social, la perfección o excelencia que se obtenga en función a las metas previamente trazadas, la disponibilidad y acceso y la cantidad en relación al número de estudiantes que alcanzan dichas metas.

Indicadores en la Gestión Universitaria

El Colegio Mayor de Antioquía (2017: 10), reseña que en las instituciones universitarias se utilizan varios tipos de indicadores, entre los que destacan los indicadores de gestión, con relación a estos señala: “Son formulados para hacer seguimiento y evaluar los resultados de la gestión y permiten evaluar el logro de las metas físicas de los objetivos de los componentes, los programas, los proyectos y los procesos.”

La gestión viene a involucrar los procesos operativos y los administrativos de una organización, estos se derivan de los acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos de la institución, así como los resultados obtenidos. Estos indicadores permiten realizar su seguimiento y evaluar el cumplimiento de los planes, objetivos y metas propuestas.

Como lo exponen los autores (Ob. Cit.), los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del desempeño de la institución o parte de ella. Estos instrumentos medirán los objetivos estratégicos a partir de la misión de la organización. El mismo Colegio Mayor de Antioquía (2017: 10) alude al respecto: “Los indicadores de Gestión, se pueden utilizar en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en el proceso de calidad de la Educación Superior, o en el proceso de Planeación de la Institución.” Siendo estos una herramienta útil para analizar la situación de calidad de las instituciones universitarias.

Los indicadores son útiles para verificar de una manera objetiva el cumplimiento de los efectos en el corto plazo, que se relacionan a cambios en la función de bienestar que se espera; son en consecuencia, en parte de los productos (ya sean recursos o servicios) que genera la gestión pública. Es importante destacar que en la consecución de resultados intervienen factores endógenos y exógenos, los primeros son objeto del control directo, que se realiza a través de gerencia, la ejecución y el seguimiento adecuado. Los factores exógenos, por lo contrario escapan al área de control de gestión.

Metodología

La metodología que se empleó en la investigación es de tipo aplicada y de desarrollo, de acuerdo con su utilidad, según lo indican Valarino, Yáber y Cemborain (2010): las investigaciones aplicadas se nutren de la investigación básica para solucionar problemáticas concretas que vienen a generar soluciones de tipo práctico y pertinentes, como es el caso de la presente investigación, que es llamada también factible, por su parte Balestrini (2006) presenta la definición de proyecto factible:

Este tipo de estudios prospectivos, sustentados en un modelo operativo de una unidad de acción, responde a un nivel descriptivo y está orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, educativa. En este sentido la delimitación de la propuesta final pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de las realidades abordadas. (p. 9).

De la misma manera la definición de Balestrini, hace notar que el modelo de proyecto factible, presenta una alternativa viable que se adecua al desarrollo de la presente investigación, que abordará una realidad en una organización educativa. De acuerdo a su particularidad el estudio propuesto se adapta a un diseño No Experimental – Transversal – Descriptivo, es decir de campo, de acuerdo con Hernández, Collado y Lucio (2014: 1987), “Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, son por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas”

Según lo define Tamayo (2004: 114) la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” A los efectos del presente proyecto, la población está conformada por once coordinadores de proyecto de los distintos programas de formación que se desarrollan en la UPTA FBF, y que están adscritos al departamento de CIDSP, así como el Coordinador general del departamento, un total general de doce docentes.

Castro (2003: 69), señala que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" En el caso de estudio por ser una población de doce profesores, el investigador no aplica ningún tipo de muestreo, ya que la muestra es la misma población, por lo que la muestra es de carácter censal y estará representada por el cien por ciento de la población, los doce coordinadores de la UPTA FBF, lo que indica que la muestra es censal.

En la presente investigación se utilizarán las técnicas de la observación y la encuesta para la recolección de datos. Como lo indica Tamayo (2004: 94) la

observación “se debe considerar como la técnica de mayor importancia, por cuanto permite conectar al investigador con la realidad, es decir, al sujeto con el objeto o problema “...Mediante ella el investigador percibe directamente la realidad y factibilidad de la información”.

La otra técnica que se utilizará en la investigación es la encuesta. Tamayo (2004: 90) conceptualiza la encuesta como “una técnica o procedimiento que recoge información directa o indirecta formulando preguntas, las cuales son formuladas y llenadas por un empadronador frente a quien le responde.” Estas encuestas se realizarán de manera escrita. El investigador recolectó la información a través de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, aplicados a los docentes adscritos al departamento de CIDSP.

Análisis de la información

Una vez tabulados los resultados de la investigación, se concretaron los diferentes criterios sobre los cuales se sustenta la propuesta. En cuanto al diagnóstico de la situación del departamento de CIDSP con relación al control de su gestión, durante el análisis de los resultados se pudo detectar como debilidad, la ausencia de una evaluación cuantitativa de sus funciones, puesto que el resultado de esta evaluación debe considerarse un instrumento básico y necesario para la mejora del área de investigación universitaria.

La primera tarea para evaluar la gestión del departamento, es la obtención de datos objetivos, válidos y confiables. En este sentido se indagó acerca del establecimiento cuantificable de metas en el departamento, notándose que no hay un establecimiento constante de las mismas, así como también se detectó la necesidad de afianzar el establecimiento periódico de dichas metas. Con respecto al establecimiento de metas Beltrán (2000: 50) indica “Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados. A estos objetivos los llamaremos metas: “Por su parte Mas y Ramió (1997: 79), indican: “Debemos saber qué pretende la organización, de qué forma conseguirlo, en resumen, todo aquello que nos informe de la dirección que ha emprendido la organización.”

También se observaron deficiencias en cuanto a la ausencia de la medición de la eficacia y la eficiencia, para que las mismas puedan ser conocidas por los distintos coordinadores de área y evaluar cuáles han sido los resultados de la gestión del departamento y esto coadyuve a la toma de decisiones. Con relación a la eficacia y la eficiencia de las actividades, Lezama (2017) considera al control de la gestión como la actividad que se encarga de vigilar el cumplimiento de objetivos y la calidad del desempeño en las instituciones, que se concentra en los diversos ámbitos,

Se entiende que para desarrollar un sistema de evaluación a través de indicadores, se deben establecer previamente metas cuantificables, y realizar la recogida de información. Son estos mecanismos indispensables, lo que va precedido de una etapa previa de planificación.

Con relación, al objetivo trazado, de conocer el manejo de la información académica por parte de los coordinadores que conforman al departamento, resalta en los resultados, la ausencia del manejo de la información por parte de los coordinadores del número de estudiantes por profesor de la materia proyecto, así como de la cantidad de estudiantes tutorados por profesor, debe considerarse que estos son factores que reflejan la calidad de la educación, por lo que se deben conocer para la realización de mejoras en los centros educativos los datos del número medio de alumnos por profesor en la enseñanza universitaria, puesto que al docente le corresponde un papel clave en la educación.

Beltrán (2000: 52) señala con relación a los recursos y a los factores críticos de medición: “Es fundamental tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles, para el desarrollo de las actividades”. Los profesores que pueden adoptar el rol de tutores en los proyectos de investigación, son un factor crítico de medición en el departamento por lo que se hace necesario el manejo de esta información sobre el talento humano, para los distintos coordinadores del departamento de CIDSP.

El conocer estos índices, contribuye a conocer la medida en que el talento humano llega al estudiante y cuál es la situación de calidad del sistema educativo. Igual se observa el desconocimiento de las estadísticas del departamento, aunque como un aspecto favorable, si se conoce parte de ella, al informar el número de estudiantes

que realizan proyectos por período y el número de proyectos que participan en eventos externos a la institución.

En cuanto a la pertinencia de la utilización de indicadores como apoyo, en el departamento de CIDSP, al encuestar a los docentes para conocer su valoración, se observa de parte del profesorado en su mayoría una actitud favorable, al confiar en la herramienta de indicadores de gestión, como un mecanismo para procesar la información y para promover los cambios que sean necesarios. Por otra parte, se observa como aspecto favorable el conocimiento de los coordinadores acerca del uso de los indicadores de gestión, sin embargo también se observa una deficiencia en la formación prestada por la institución en esta área, ya que el profesorado necesita una formación permanente acerca de los métodos y su evolución en el campo científico y pedagógico, pues el mayor porcentaje de los profesores que han participado en curso de indicadores, manifestó haberlos realizado hace más de dos años y el 100% manifestó no haber recibido formación por la institución en un área tan importante como es el control de la gestión.

Los resultados obtenidos reflejan que en el departamento de CIDSP, se requiere del trabajo y la construcción de un cuerpo de indicadores de la gestión educativa, que genere una visión integrada de la información, desde su captación, registro, procesamiento y utilidad para la posterior toma de decisiones, el aprovechamiento de las tecnologías de información para gestionar esa información de manera oportuna y el establecimiento de metas conjuntas con los diversos actores participantes en el departamento de CIDSP, el seguimiento, control, evaluación y retroalimentación, con base en la información que se genere. Desde el análisis anteriormente presentado, se establece la propuesta de aplicar un diseño de indicadores de gestión, al departamento de CIDSP.

Los indicadores desarrollados se muestran en dos componentes principales, indicadores académicos e indicadores de evaluación, estos últimos en cuanto a capacitación, número de estudiantes, logística de formación, proyección social y ejecución presupuestaria. (Ver cuadro 1.)

Se propone además un Cuadro de Mando (Ver cuadro 2). Esta herramienta de gestión presenta un modelo de medición de actuación integral, a través del conjunto de indicadores que abarquen los diferentes parámetros del departamento, que debe ser desarrollado de acuerdo con los responsables de la gestión, actuando no solamente como una herramienta de supervisión sino utilizada por su efecto de motivación hacia el logro de los objetivos.

En el caso del departamento de CIDSP de la UPTA FBF, por ser una institución universitaria el cuadro de mando, se propone con relación a perspectivas académicas, logística de formación, ejecución presupuestaria y proyección social, sobre las cuales se desarrollaron los indicadores de gestión.

Cuadro 1
Indicadores Propuestos al Área de Investigación en la UPTA FBF

Código	Indicador	Unidad de Medida
IA	Indicadores Académicos	
IA – P	Profesores	
IA-P-01	Docentes formados en el área de investigación	%
IA-P-02	Docentes no Formados en el área de investigación	%
IA – E	Estudiantes	
IA – E – 01	Número de estudiantes por profesor de proyecto	Número
IA – E – 02	Número de estudiantes por sección de proyecto	Número
IA – E – 03	Número de estudiantes por tutor académico	Número
IA – E – 04	Proporción de estudiantes aprobados en los proyectos de investigación	%
IA – E – 05	Proporción de estudiantes no aprobados en los proyectos de investigación	%
IE	Indicadores de Evaluación	
IE – C	Capacitación	
IE – C – 01	Ejecución del plan de formación en investigación	%
IE – C – 02	Proporción de docentes formados en plan de capacitación	%
IE – E	Número de estudiantes	
IE – E – 01	Cumplimiento de número de estudiantes por profesor en la materia de proyecto	%
IE – E – 02	Cumplimiento de número de estudiantes por sección de proyecto	%
IE – E – 03	Cumplimiento de número de estudiantes por tutor académico de los proyectos	%
IE – LF	Logística de Formación	
IE-LF-01	Creación de textos de la institución educativa	%
IE-LF-02	Número de PC conectados a Internet	%
IE-PS	Proyección Social	
IE-PS-01	Cumplimiento de participación en eventos externos	%
IE-PS-02	Cumplimiento de realización de jornadas de investigación	%

IE-GP	Gestión Presupuestaria	
IE-GP-01	Porcentaje de ejecución presupuestaria	%
IE-GP-02	Porcentaje de ingresos de fuentes externas	%

Elaboración propia.

Cuadro 2
Cuadro de Mando

Factor Crítico de Éxito	Estrategia	Indicador	Metas	Eficacia	Observaciones
Académico	Incrementar el número de docentes formados en el área de investigación.	Proporción de docentes formados en el área de investigación	Aumentar a u 80% el n. de docentes formados en investigación.		
Logística de Formación	Aumentar los números de PC por estudiantes para el uso de la investigación.	N. de PC conectados a internet.	Aumentar la cantidad de PC a por estudiantes en 2 año.		
Proyección Social	Incrementar la realización de jornadas de investigación universitaria.	Cumplimiento de realización de jornadas de investigación.	Realizar dos jornadas de investigación por año.		
Financiero	Ampliación de fuentes de financiamiento externas.	Porcentaje de ingreso de fuentes externas.	Ampliar el financiamiento de fuentes externas en un 10%		Ubicar fuentes de financiamiento externas.

Elaboración propia

Valoración de los Indicadores

Para realizar la valoración de los indicadores que representan porcentajes o proporciones, se propone una guía para la realización de esta valoración (Ver cuadro 3).

Cuadro 3**Valoración de los Resultados de los Indicadores**

Evaluación Cualitativa	Evaluación Cuantitativa %	Resultado
Muy buena. Se logran los objetivos con excelentes resultados.	76 – 100	Fortaleza
Buena. Los resultados logrados son significativos pero se deben seguir optimizando aprovechando el potencial con que se cuenta	51 – 75	Fortaleza
Regular. Debe aprovecharse las potencialidades para lograr mejoras	26 – 50	Debilidad
Insuficiente. Se muestran pocas acciones para alcanzar los objetivos.	0 – 25	Debilidad

Elaboración propia.

En el caso de los indicadores cuya unidad de medida es numérica como lo son el número de estudiantes por profesor, por sección y por tutor académico, para su valoración se requiere de los criterios establecidos por juicio de expertos, así como normativas legales que establecen cantidades de estudiantes por sección y el criterio de la institución de cantidad de estudiantes asignados por cada tutor

Conclusiones

Los indicadores de gestión propuestos para ser aplicados en el departamento de CIDSP de la UPTA FBF, tienen como finalidad evaluar el desempeño de una manera técnica y objetiva de las diferentes dimensiones de la labor del departamento que se encarga de la función de investigación realizada en la UPTA FBF, proporcionando la información que permita detectar las áreas de rendimiento y detectando las oportunidades para optimizar las funciones del departamento

Durante la etapa de diagnóstico en cuanto al control de la gestión realizada por el departamento de CIDSP, se pudo conocer que no se establecen metas cuantificadas relacionadas al área de investigación de manera frecuente, ni se realiza la medición de la eficacia de metas en la labor de la investigación, que es el área central del presente proyecto, tampoco se presenta información a los distintos coordinadores de los PNF acerca de los logros alcanzados, así como de las debilidades y fortalezas que se tienen en el departamento, lo cual manifiesta la necesidad de solventar estas falencias transformando la visión del departamento en

metas cuantificables, que a su vez reflejen el grado de cumplimiento de las mismas a través de indicadores y presenten información confiable y objetiva.

Con relación al conocimiento de la información académica, se pudo conocer que existen deficiencias en el manejo de información acerca de aspectos académicos relacionados a la calidad de la educación en la relación docente-estudiantes, lo que representaría una debilidad, ya que a los docentes le corresponde un papel determinante en la trasmisión de conocimientos para realizar la labor de investigación universitaria, por lo que es importante que esta información se procese y se comparta para el establecimiento de mejoras en el área de investigación.

En cuanto al análisis de la pertinencia del uso de indicadores de gestión como alternativa que coadyuve al logro de los objetivos del departamento de CIDSP, se observa de parte de los diferentes coordinadores, una valoración positiva acerca de esta herramienta, como un mecanismo que permite proveer al departamento de la información necesaria de una manera objetiva y que pueda ser utilizada para la toma de decisiones. Como aspecto favorable resalta el conocimiento de los coordinadores de esta herramienta para el control de la gestión, aunque también se observa que este conocimiento se desarrolla de manera extra institucional.

El análisis de la información recolectada, condujo a proponer un diseño de indicadores de gestión para ser aplicado en el departamento de CIDSP de la UPTA FBF. Se seleccionaron aquellos indicadores cuya medición se considera prioritaria, centrándose en aquellos que presenten información para mejorar la tarea de investigación en su relación docente – estudiantes – universidad.

Se desarrolló un cuerpo de indicadores de gestión con la finalidad de potenciar y fortalecer la información manejada en el departamento. Se diseñaron las fórmulas de medición de los indicadores, así como la determinación de la frecuencia de medición, responsables de la tabulación, el análisis y presentación de la información. Los indicadores mostrarán como resultados el acercamiento o alejamiento de las metas propuestas en las dimensiones mencionadas. Para su valoración se propone una escala que permitirá ubicar los resultados en rangos que indican fortalezas o debilidades, en el caso de que se logren los objetivos o sea

necesario realizar mejoramientos en las diferentes áreas y mostrando de manera efectiva los resultados de las acciones para alcanzar los objetivos.

La utilización de indicadores permitirá establecer mejoras en las distintas actividades del área de investigación, especialmente en aquellas en donde se observen puntos débiles, además permitirán interpretar lo que está ocurriendo proporcionando una base de desarrollo de mejoras focalizadas y progresivas en el departamento de CIDSP de la UPTA FBF.

Referencias

- Balestrini, Mirian. (2006) *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores asociados BL Servicio Editorial: Venezuela.
- Beltrán, Jesús. (2000) *Indicadores de Gestión*. 2da edición, Colombia 3R, Colombia.
- Castro, Fernando. (2003). *El proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Editorial Uyapar: Venezuela
- Gento, Samuel y Montes, Mariel (2010). *Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional “La Universidad por un Mundo Mejor”. La Habana, Cuba.
- Hernández, Roberto; Collado, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Instituto Universitario Colegio Mayor de Antioquía (2017). *Manual de Indicadores*. Antioquía: Autor. Colombia.
- Lezama, Cruz. (2017). Indicadores de Gestión. Venezuela. Libro en línea. Recuperado: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Mas, Jordi y Ramió, Carles. (1997) *La Auditoría Operativa en la Práctica*. Editorial Alfa Omega, Colombia.
- Tamayo, Mario (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, México.
- Valarino, Elizabet; Yáber, Guillermo y Cemborain, María. (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. Editorial Trillas. Venezuela.

CAPITULO 8

APROXIMACIÓN TEORÍA DEL PRINCIPIO DE LIBERTAD DESDE EL CONTEXTO CONSTITUCIONAL

Jesús Montaner Riera

Introducción

Desde que el ser humano existe siempre ha sido dependiente de leyes que lo rigen para un mejor porvenir y mantenerse en común armonía primero con la naturaleza y luego consigo mismo y los que le rodean. Un ejemplo sencillo, siguiendo la teoría creacionista es que se presume, los primeros habitantes se regían por un ser supremo, y siempre estuvieron sujetos a sus instrucciones y aún más cuando “pecaron” en el huerto del Edén. Desde ahí, surgen leyes que día a día suman una gama de exigencias de reyes y reinos así como de los mismos cabezas de hogar, que suelen representar a la familia.

Sin embargo, es necesario aclarar que en el sentido que se está asignando al término ley, en sentido técnico jurídico y teórico jurídico el significado de ese vocablo se vincula a la existencia del Estado, dando por entendido que este existe desde un momento determinado en la historia de la humanidad. Asimismo, tampoco puede confundirse con el sentido de la ley científica. Por lo que para efecto de este estudio se refiere al sentido genérico de leyes, en tanto que orienta el comportamiento humano.

Desde esta inquietud se observa la esencia subjetiva de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), ya que todo se constituye dentro de la libertad para la operatividad de este instrumento jurídico que modela la nación venezolana.

Los principios jurídicos generales constituyen una categoría muy plural por su origen y contenido. Por ello, se ha solicitado reiteradamente una catalogación clarificadora, que la doctrina ha complementado de muy diversas maneras. Por tanto, se hará un intento reducido a los principios constitucionales, ya que excedería de nuestra perspectiva un intento de clasificación general de los principios jurídicos. Sin embargo, creo preferible, por el momento, prestar alguna atención al tipo de norma que los principios generan. No obstante, antes que al hablar de norma, no se hará

referencia a un todo monolítico, sino a una categoría que encierra una tipología variada.

De la doble orientación apreciable en el constitucionalismo histórico se considerará la elaboración de textos constitucionales de amplia redacción añadiendo que estamos ante una ampliación creciente de los contenidos, pero también que esa creciente extensión textual y de contenido se acompaña de un pluralismo en el tipo de norma. La manera en que queda plasmado el contenido normativo varía en su formulación, lo cual tiene trascendencia a la hora de exigir el cumplimiento de dicho contenido y, por tanto, en el momento de su aplicación. Junto a mandatos muy explícitos y claros, encontramos valores y principios de muy diferente condición, unos explícitos, implícitos otros, unos de aplicación inmediata y directa, otros que parecen necesitar de ulteriores regulaciones, entre otros.

Reconocido el pluralismo normativo, la Constitución es tenida por muchos, incluido la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, como norma cualitativamente distinta de las demás. La doctrina ha coincidido en tal apreciación, y se refiere a la peculiaridad de la Constitución, pero, en todo caso, de la Constitución como norma jurídica.

Sin embargo, actualmente se tiene que nación o pueblo posee sus propias normas y reglas expedidas desde los órganos competentes en orden jerárquico. Es por esa razón, que surge la necesidad de abordar la temática sobre el principio de libertad, en el ámbito de la creación de la CRBV (1999) y su procedencia como ente jurídico rector gubernamental venezolano, concibiéndose como un Estado de Derecho y de libertad para la ciudadanía por lo cual se justifica en el contexto social.

Desde esta perspectiva, la libertad es un valor esencial e indispensable del sistema de la democracia, y al mismo tiempo es un derecho de cada ser humano de orden fundamental, que se puede concebir como un conjunto de "libertades específicas consagradas en las normas constitucionales y en los Pactos Internacionales sobre Derechos Humanos, según González (2016) el término Libertad; significa: "exención o independencia o autonomía" (p.35),

De allí, que podría inferirse que la libertad se traduce en el derecho a una acción u omisión libres es decir, que se efectúan de un modo independiente posible y querido, es emitir la Libertad de elección, entre el hacer o no algo, o entre múltiples cosas por hacer. Asimismo se tiene como significado de la palabra libertad, se piensa como aquella facultad o capacidad natural que tiene el ser humano de ser

responsable de sus actos. En todo el mundo, la libertad debería ser un derecho, sin embargo, existen países donde este valor es violentado por sus gobernantes, incidiendo en la que se conoce como libertad natural.

Esta libertad natural se precisa como un valor esencial e imprescindible del sistema democrático de cualquier país, y a su vez un derecho intangible y subjetivo fundamental traducido en un conjunto de libertades específicas consagradas en las normativas constitucionales y en los pactos internacionales sobre derechos humanos tales como la Convención de los Derechos Humanos (1948). La libertad significa sustancialmente tres cosas: exención o independencia o autonomía, por la que constituye una esfera de autonomía privada, de decisión personal o colectiva protegida frente a presiones que puedan determinarla.

Propósito General

Generar una aproximación al principio de libertad desde el contexto constitucional.

Propósitos Específicos

Develar quien impone la norma para la elaboración de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).

Comprender como se constituye el contenido jurídico que posee la CRBV actual.

Interpretar la operatividad de la norma de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Metodología

La naturaleza de esta investigación que se encuentra en proceso estará inclinada hacia el enfoque cualitativo, dado que se pretende comprender un fenómeno social como lo es la teoría del principio de libertad desde el contexto constitucional, se adoptará el paradigma interpretativo, el cual “gira en torno a la importancia de describir significados, interpretarlos, comprender los fenómenos, en fin, hallarles el sentido a las vivencias de las personas y grupos desde su visión particular”, sustentado en el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, el cual aporta gran valor agregado y significativo al desarrollo y comprensión de la temática bajo la reseña de algunos constructos que servirán de sustento y apoyo a la investigación, elaborados tras la consulta, extracción y recopilación en fuentes bibliográficas y electrónicas que resaltan las ideas de Gadamer con un significado ontológico y Habermas en relación a las acciones comunicativas del individuo en

interacción con la sociedad regida por reglas; dando respuestas a las diversas acciones.

Análisis y disertación

Teoría de la Libertad

La libertad para Carpizo (2009) constituye “uno de los presupuestos del ser humano y con base en ella, pero al lado de la dignidad humana, se ha construido la esencia de los derechos de la persona” (p.23). Las libertades públicas, ámbito de actuación del individuo oponible al actuar de las autoridades, han sido una conquista histórica que ha ayudado a la reivindicación del ser humano, razón por la cual resulta de especial importancia adentrarnos en los orígenes de su concepción así como en la evolución que ha experimentado mediante el pensamiento filosófico y político, para de esta manera poderla aplicar al pensamiento constitucional y en especial a los derechos de libertad.

Ningún derecho puede ser de naturaleza absoluta, por lo que la tesis de Karl Popper resulta aplicable para demostrar las consecuencias negativas del uso ilimitado de la libertad, pues con ello se estaría trastocando el cúmulo de posibilidad que la propia sociedad requiere para el desarrollo pacífico individual y colectivo de sus miembros. En este sentido, Enegas y Jackisch (2004), coinciden en que la libertad de expresión, pese a ser un derecho, debe ser ejercida mientras no lesione las posibilidades legítimas de acción de otras personas.

Por ello, abordaremos la noción de libertad desde sus orígenes filosóficos con base en las nociones de dos grandes pensadores; después nos adentraremos en el estudio de la libertad desde el punto de vista jurídico acudiendo a distinguidos pensadores a fin de que se pueda hacer una aproximación a la esencia de la libertad.

Dos Pensadores de la Libertad desde la Filosofía

El estudio de lo universal encuentra una nota trascendental cuando se ocupa del derecho o de las diferentes formas en que éste se manifiesta en la vida cotidiana.

La libertad en general ha sido una de las principales preocupaciones en el pensamiento filosófico clásico cuyos máximos exponentes, a partir de las características de este trabajo, son Aristóteles y Tomás Moro, bases del pensamiento filosófico liberal de las que más adelante parten John Locke,

Emmanuel Kant y Alexis de Tocqueville, así como del pensamiento moderno y contemporáneo con ideas de John Stuart Mill, Norberto Bobbio, Robert Dahl, John Rawls y Luigi Ferrajoli.

Los autores en que basamos el análisis de la libertad en general, desarrollan aspectos que, a pesar de los siglos, no han perdido actualidad, sobre todo aquella reflexión que permite la actualización constante del contenido esencial de la libertad cuya estrecha relación con la posibilidad humana de hacer o abstenerse permite entender cómo es que ella funciona frente a la necesidad de los límites que su propio ejercicio armónico impone. Para Carpizo (2009), es importante resaltar que el pensamiento de los autores base para este estudio no es el único, las ideas que surgieron desde Sócrates hasta Dworkin, pasando por Maquiavelo, Montesquieu, Hobbes, Rousseau, Adam Smith, Robert Nozick son importantísimas y de suma relevancia, sin embargo el acotamiento estructural permite generalizar ideas e inclinarse al estudio más profundo de sólo algunos de ellos, conservando así, una sistematización adecuada respecto de la temática principal.

Aristóteles (384 a. C.-322 a. C.)

Para el filósofo estagirita, la idea de libertad viene ligada a la esencia misma de ser humano. En palabras de Carpizo (2009), la libertad aristotélica reconoce a la persona la capacidad para decidir libremente y de manera racional frente a una amplia gama de opciones previamente ofrecidas, incluso, la facultad de actuar según la decisión que haya tomado. Si bien Aristóteles no contempló una definición concreta de libertad, lo cierto es que ofreció una idea básica de ella a través del *zoon politikon* (animal político).

En su obra clásica intitulada *La política*, planteó que el hombre es político por naturaleza y, por ende, debe ser libre, es decir, no estar sometido a la potestad de alguien más, por lo que la persona sujeta a la esclavitud o cautiva no tiene esa naturaleza por estar impedido para participar en la vida social mediante la expresión de sus propias ideas y decisiones. Finalmente, Aristóteles considera al abuso de la libertad como un atentado a los principios morales, dado que transgrede las libertades de los demás y el sujeto adopta una posición deshonesta al buscar beneficios por encima de sus semejantes al momento de elegir y ejecutar.

Tomás Moro (1478-1535)

Este pensador, según Bobbio (2002) opta por dar un tratamiento distinto al concepto de libertad y habla de "poder listo para obrar", mismo que refiere a la capacidad de elección y a la libertad de ejercer su voluntad sin coacción alguna.

La autonomía de que habla Tomás Moro es conjunta al uso de la razón en la valoración de si se pretende llegar al bien a través de "la cultivación del espíritu y el desarrollo de las facultades intelectuales en el estudio de las ciencias y de las letras".

Lo anterior deviene completamente acorde con la tesis de Aristóteles solo que Tomás Moro la plantea desde un punto de vista colectivo, pues a su modo de ver las cosas Bobbio (ob.cit) "la utopía tiende esencialmente a satisfacer las necesidades del consumo público para que todos tengan tiempo de liberarse de las servidumbres físicas".

Al respecto, sabe que la capacidad de elegir obedece indiscutiblemente a un elemento esencial del derecho de libertad, no obstante, esa elección debe ir acorde a cuestiones trascendentales que tengan un impacto positivo en la vida y el actuar del individuo ya que, de lo contrario, la libertad se estaría ejerciendo sólo de manera superflua.

La libertad y concretamente la de la voluntad o capacidad de elegir, aparecen como presupuesto y punto clave en la ética de Tomás Moro, por eso le otorga protección en la ley eterna y en la providencia de Dios, por ello adquiere amplitud y se considera, en la vida y en la práctica, como el libre ejercicio de las motivaciones internas que suelen presentarse, tales como la expresión de los deseos y el dominio pleno de la voluntad individual para concluir y llevar a cabo las acciones que puedan surgir del ejercicio mismo de la libertad.

En ese sentido, la libertad es considerada un don que se adquiere de forma divina y que realza su significado cuando se traduce en la facultad de elegir sin coacción si desea obrar o no. La libertad del hombre puede ser tan amplia que permite indistintamente la posibilidad de pensar, decidir y actuar sobre lo pensado, de poder expresar lo que se ha pensado, de actuar conforme a las propias convicciones pero teniendo en cuenta que su libertad no debe contravenir los principios de verdad y de justicia y, claro, respetando el o los derechos del prójimo.

La Libertad en el Pensamiento Liberal

La condición esencial para que las ideas o las teorías adquieran vigencia y logren el impacto deseado, es que partan de elementos convincentes y reales para lograr que los principios básicos de la idea o teoría, sean considerados como máximas de aplicación en la vida cotidiana y estén lejos de incurrir en planteamientos utópicos.

Con base en esa tendencia, los individuos tendrán la oportunidad de desenvolverse y tener una participación activa en la vida política con certeza de que el Estado respetará y garantizará en todo momento sus derechos. Veamos cuáles son los pensadores que en el plano moderno y contemporáneo estudian la libertad aplicada al servicio del individuo y su entorno.

John Locke (1632-1707)

De acuerdo a Merryman (2004), el filósofo Inglés de Wrington, es un contractualista moderno de corte iusnaturalista, cuyo pensamiento defiende la idea de un poder estatal limitado y pone a la libertad por encima de todo. A diferencia de Hobbes, quien planteaba que a través de un contrato social cada uno de los individuos cedería sus libertades en favor de un soberano que se encargaría de sacarlos del estado de naturaleza o de guerra de "todos contra todos", y que los dejaba sin la posibilidad de decidir, incluso, sobre su propia vida, Locke propone que se siga la idea del contrato, pero esta vez limitado por el respeto a los derechos de todos, pues el surgimiento del soberano derivó de la necesidad de solucionar conflictos en razón de la propiedad, no de decisión sobre la vida y libertad de los individuos.

Si bien John Locke tiene en consideración las teorías pronunciadas por Aristóteles y Tomás Moro, lo cierto es que con él surge la idea del poder como un límite negativo de la libertad cuando es impuesto de manera arbitraria o inconsciente de la condición natural de ser humano libre. A decir de este autor, quien tiene el poder absoluto es amo de los demás y en un esquema liberal, la intención es limitar al poder para proteger el ejercicio racional de la libertad.

Por tanto, Locke identifica a la libertad como un valor supremo que está por encima de cualquier otro derecho. Nos dice que no es legítimo sacrificar las libertades del individuo para otorgarle mayor poder al Estado, pues éste debe estar siempre limitado, así se desprende de la propia teoría de Montesquieu sobre la división de poderes.

Así, el pensamiento liberal de libertad se caracteriza por ser la base de la legitimación del poder y la condición de legitimidad del mismo en aras de preservar derechos. Con ese margen, el liberalismo ha tenido dos tendencias, aquella que se refiere al plano político y la que se ocupa de analizar el ámbito económico. No obstante, ambas ramas tienen su origen en la obra de John Locke y aún existe discusión sobre si pueden separarse o tienen que ir juntas.

Emmanuel Kant (1724-1804)

Según Radbruch (2005), el filósofo Alemán marcó la línea divisoria entre la teoría clásica y la moderna y además planteó la idea de la autonomía, vista como la capacidad de autorregulación moral. Al hablar de heteronomía, refiere que las reglas morales están dadas por algo externo que dice o sugiere como es que debe actuar o que es lo que debe o no hacer.

Para el pensamiento Kantiano las libertades y la autonomía deben prevalecer como signo principal de libertad. En ese sentido, al referirse a moral lo hace desde dos concepciones básicas, la primera, refiere una de tipo laica construida a partir de criterios racionales, donde la misma deviene analizada y decidida y, la segunda, enfatiza una moral de corte religioso a partir de lineamientos que sin más, dejan fuera todo tipo de cuestionamiento o razonamiento y únicamente atienden a lo establecido en la creencia eclesial.

No obstante, las ideas Kantianas se inclinan en favor de una moral laica donde el reto consiste en que el individuo piense por sí mismo y que gradualmente se ilustre para ser capaz de tener el valor de emanciparse de cualquier atadura y que el único faro en su vida sea la razón, incluso, afirma que las causas externas no influyen en la racionalidad del hombre, ni en la necesidad natural de sus acciones, pues la necesidad se satisface por impulsos naturales, mientras que dé la razón y el conocimiento, no influenciado, se ejerce por la verdadera voluntad del sujeto, que en el terreno práctico se traduce en completa libertad.

Alexis de Tocqueville (1805-1859)

Stuart (1972), sostiene que la obra más importante de este pensador fue *De la démocratie en Amérique* publicada en 1835. En ella una de sus principales preocupaciones es la libertad y la conjuga con la igualdad, cuestión que representa uno de los retos básicos de la democracia.

Por un lado, la defensa de la libertad es lo que más debe importar y, por el otro, el principio de igualdad entre la sociedad. Por lo que la libertad de mérito se basa en la concepción negativa propuesta por Kant, en tal sentido la llamada libertad negativa alude a la existencia de un campo de acción que no se puede ver limitado por poder alguno.

Al respecto, se prevé la existencia de varias dificultades, entre ellas la tiranía pues puede ser que cuando los poderes ejerzan algún tipo de acción no controlada: de manera automática limite la libertad, lo que representaría un gran riesgo para la democracia cuyos operadores jamás podrían aceptar el atentado.

La relación libertad-democracia representa un punto clave en la evolución de cualquier tipo de sociedad, pero Tocqueville logra hallar un problema en esta relación. Al referirse a libertad está preocupado por preservar los derechos de cada individuo y el campo de análisis se ocupa únicamente de la concepción individual de la persona mientras que, al hablar de democracia, hace alusión a la protección de la igualdad colectiva, esto es, dando preeminencia al rescate y conservación de derechos que comprenden a la sociedad en su conjunto.

La Libertad en el Pensamiento Jurídico Moderno-Contemporáneo

La libertad de expresión, no sólo implica el poder expresarse de manera libre y sin amenazas o sanciones, lleva implícito todo un bagaje de libertades que van de la mano del derecho a buscar, recibir y difundir información; sin esos elementos, sería prácticamente imposible pensar en que la expresión pueda darse en forma previa, pues libertad de expresión significa idear, construir y materializar los razonamientos y las preocupaciones para superar los retos que hoy nos ocupan. En este apartado expondré las tendencias que conjugan a la libertad de expresión con igualdad, poder y democracia.

Veamos cómo se presenta la libertad en la mente de los pensadores más representativos del liberalismo moderno y contemporáneo, según Carpizo, (2009) sin soslayar el paso de una libertad simple a una de tipo acorde a los postulados de sistemas de gobierno limitados en cuyo interior se privilegia el valor de la democracia.

John Stuart Mill (1806-1873)

Para el clásico defensor de los derechos de libertad, principalmente de la libertad de expresión, la libertad es el derecho de cada hombre de buscar su propio bien a

su propia manera, en tanto que no se intente privar de sus bienes a otros, o frenar sus esfuerzos para obtenerla, de esa definición clasifica a las libertades esenciales de toda sociedad libre, sin importar la forma de gobierno, pues ante todo debe respetar la expresión y pensamiento.

Respecto de la libertad de expresión y pensamiento, considera que no se puede concebir que un individuo tenga algún tipo de pensamiento si se encuentra ante la imposibilidad de expresarlo, a Stuart le parece que la coexistencia entre pensamiento y expresión es fundamental, esto es, la expresión que lleva al pensamiento a dar un salto de un plano unidimensional al plano de la realidad.

En segundo lugar, le resulta difícil entender que la censura en la expresión de las ideas sea en forma previa a su manifestación expresa. En tal sentido, el error de la censura previa será exhibido y aceptado como verdad, y la verdad respecto a si debió o no de ser expresada quedará en un segundo plano y sin la atención del reflector social que pueda analizarlo.

En un tercer lugar, considera que el hecho de que la autoridad asevere algo como cierto, no priva que las razones de su dicho sean susceptibles de análisis y debate, por el contrario, si la autoridad sabe que algo es verdadero pero no le resulta conveniente que se sepa y lo oculta, tal decisión es susceptible de ser contravenida, pues la autoridad no es infalible, por lo que la libertad se considera el medio de protección del pueblo contra la tiranía estatal.

Para el autor en estudio, resulta imposible poder separar el pensamiento de cada individuo de su expresión, si alguien tiene la capacidad de generar alguna idea mediante construcciones y abstracciones, para que las mismas adquieran significado alguno, necesitan darse a conocer, manifestarse, ser expresadas.

Norberto Bobbio (1909-2004)

Con la revolución copernicana, los derechos se convierten en el fundamento del poder político y, por primera vez, se coloca en una situación prioritaria a los individuos y en una posición secundaria al Estado y su poder. Se trata de un giro en la concepción de las ideas.

Este autor centra su atención en cómo la libertad de expresión, de reunión y asociación, logran un impacto positivo en cualquiera de las formas democráticas que se deseen adoptar, toda vez que una de las condiciones primarias para hablar de la existencia de un sistema democrático es precisamente la transparencia en el

poder y en que la toma de decisiones colectivas tiene su origen en la participación de los individuos integrantes de cada Estado.

Bobbio sostiene que las reglas de la democracia, que él mismo llamó procedimientos universales, los cuales indirecta y directamente se encuentran relacionados con el ejercicio de la libertad, son seis:

1. Todos los ciudadanos mayores deben disfrutar de plenos derechos políticos, incluido el de expresar su opinión y elegir a quien la exprese por él.
2. El voto de todos los ciudadanos debe tener el mismo peso.
3. Todos los que disfrutan de los derechos políticos deben ser libres para poder votar según la propia opinión, formada lo más libremente posible, en una competición autónoma entre grupos políticos organizados en concurrencia entre ellos:
4. Los ciudadanos deben también ser libres en el sentido de que deben ser puestos en la condición de elegir entre soluciones diversas.
5. Tanto para las elecciones como para las decisiones colectivas debe valer la regla de la mayoría numérica, y
6. Ninguna decisión tomada por la mayoría debe limitar el derecho de la minoría, particularmente el derecho de convertirse a su vez en mayoría en igualdad de condiciones.
7. Como se ve, las cuatro primeras reglas y la sexta, no se podrían realizar sin un amplísimo respeto de la libertad de expresión, sobre todo en su dimensión política.

Por eso Bobbio encuentra algunos elementos que permiten acotar el alcance que habitualmente se le da a su definición de democracia como procedimental.

Obsérvese que la quinta regla establece que las cuestiones deben quedar sujetas a la decisión de mayoría, con lo cual parece contradictorio sostener que hay un principio de libertad de expresión que está excluido del alcance de la mayoría parlamentaria.

Sin embargo, la existencia de ese principio coincide con la sexta regla, porque la libertad de expresión está establecida como un derecho que permite dos cosas: el debate y la posibilidad de que la minoría se convierta en mayoría. Por eso, los derechos de libertad pueden ser vistos también como derechos contra la mayoría o límites contra la mayoría.

John Rawls (1921-2002)

Pensando en las sociedades modernas del siglo XX y XXI, escribió en el siglo XX, después de la segunda guerra mundial, que nuestras sociedades son plurales, que por lo regular no están de acuerdo con las decisiones y que su diversidad, la basan en una multiculturalidad muy amplia, tanto religiosa, como étnica, sexual y cultural.

Rawls opina que se debe lidiar con esas sociedades que son plurales, diversas y que se ven dañadas por la desigualdad social, por lo que la pluralidad se debe administrar, la diversidad debe fomentarse y la desigualdad social es un mal que debe superarse, al respecto se pregunta ¿cómo se puede lograr una sociedad justa, con instituciones justas y cómo es una sociedad justa?

La respuesta consiste en que una sociedad justa es aquella en que los bienes primarios se encuentran distribuidos de manera equitativa, entendiendo a los bienes primarios como todos aquellos bienes básicos que necesitamos satisfacer para tener una vida digna, ya que lo importante es garantizar a cada persona la libertad de ejercer su autonomía.

Rawls dice que una persona es autónoma cuando puede planear su plan de vida e intentar llevarlo a cabo o cuando se le dan los elementos para planear su vida y llevarla a cabo, si eso sucede, entonces se está garantizando su autonomía y su vida digna.

La sociedad justa trata de que se cuente con los bienes primarios en condiciones de igualdad que le permitan llevar a cabo el plan de vida que pensaron o elegir autónomamente su proyecto de vida e intentar llevarlo a efecto. Si éste no se materializa, no quiere decir que la vida sea injusta, pues lo injusto sería que no se le otorguen los bienes primarios para intentarlo.

Derecho Constitucional

Es el fundamento del orden jurídico de un Estado. Es la ley suprema que determina la organización del Estado, reglamenta el ejercicio del poder y consagra los derechos y garantías que se consideran fundamentales para el ser humano. La Constitución en sentido formal: son las reglas relativas a la organización y la actividad del Estado, y el conjunto de normas que consagran los derechos humanos fundamentales. La Constitución en sentido material: es el documento que debe ser

elaborado y modificado según un procedimiento especial, distinto de aquel que se observa para la legislación común.

Desde la óptica de Andueza (2007), es la parte del derecho público que estudia la organización superior de los poderes del Estado y las bases sustanciales de éste, así como sus limitaciones frente a los particulares y las fuentes de la Constitución". Según Andueza (Ob. cit), el Derecho Constitucional permite:

1. Actuar como ciudadanos en nuestro suelo patrio, y no como extranjeros.
2. Examinar toda la estructura legal del Estado.
3. Determinar cómo están creados los órganos superiores del Estado y sus competencias.
4. Regular la relación existente entre los gobernantes y los gobernados.
5. Determinar hasta dónde puede llegar la acción de la administración pública y los derechos fundamentales y deberes de cada ciudadano para facilitar la convivencia pacífica a la vez que armónica de los hombres mediante las relaciones entre el Poder y aquellos que le dieron tales facultades, basados siempre en las ideas que persigue toda la sociedad: La Justicia y el Derecho.

La aparición del derecho constitucional entre las disciplinas jurídicas autónomas, es relativamente nueva. Al descender Bonaparte de los Alpes sobre el suelo de Italia en 1796, su ejército llevaba consigo los principios de libertad y de individualismo con que la Revolución Francesa acababa de sustituir al gobierno absoluto. Para ser enseñados sistemáticamente, esos principios hallaron lugar propicio en la tierra que había fecundado la tradición jurídica de Roma, y por eso fue que en Italia se fundaron entonces, antes que en ningún otro país, las primeras cátedras de derecho constitucional.

No obstante este despertar inmediato de la teoría constitucional, su investigación y enseñanza no alcanzaron durante el siglo XIX el auge que merecía la nueva rama del derecho, como técnica llamada a organizar la creencia entusiasta en el orden constitucional. En Francia se creó una cátedra de derecho constitucional en 1835, que fue suprimida en 1851, después del golpe de estado de Napoleón III. Restablecida por la República en 79, todavía en 85 se quejaba Boutmy de que la rama más importante del derecho público estuviese abandonada en Francia y de que no la enseñase ningún autor reconocido.

La explicación del fenómeno por el que se disoció de la enseñanza metódica la intensa vida política, estriba acaso en la influencia, superviviente y poderosa, de los grandes teorizantes del siglo XVIII. En ellos hallaron su inspiración las realizaciones revolucionarias, y más que organizar a éstas, se trataba de desenvolver las doctrinas de Montesquieu y de Rousseau.

El colapso del régimen monárquico, la necesidad de organizar a la república sobre bases nuevas y las experiencias inglesa y norteamericana como ejemplos prácticos, todo eso hizo resurgir en Francia los estudios del derecho constitucional, a partir del último tercio de la centuria pasada. Finalizaba el siglo (1895) cuando Esmein publicaba la primera edición de sus Elementos de derecho constitucional francés y comparado.

La América es, quizás, la única parte del mundo, después de la abolición de la esclavitud en los Estados Unidos, donde el derecho constitucional se ha adoptado en toda su extensión, con todas sus consecuencias, cargando con el riesgo del abuso con tal de disfrutar de las ventajas, de las garantías, y del progreso de sus doctrinas. Es necesario que pasen algunos siglos para encontrar en un pueblo anglosajón el principio del derecho constitucional, perdido con la destrucción de las Repúblicas griegas, con la decadencia de Imperio romano, y con los horrores y la barbarie de las conquistas.

Un rey, como muchos de su época, era el azote de su nación. Prohibió la caza, destruyó los linderos levantados por los propietarios, confiscó sus tierras, quitó la honra a muchas familias e hizo otras cosas más, que refiere la historia de su tiempo. Este rey era Juan sin Tierra. Los que sufrían se cansaron, se revistieron de resolución y arrancaron al rey una Constitución que en sustancia garantizaba hasta donde era posible, su libertad y sus propiedades, la facultad de disponer de ellas en favor de sus herederos, el privilegio de no ser gravados con servicios personales ni contribuciones excesivas, ni de estar obligados a ministrar bagajes en tiempo de guerra sin recibir el precio, a usar todos de las medidas y pesos de Londres para los granos, la cerveza y el vino, y el libre derecho de ir y venir por tierra y por agua a la capital.

Por tanto, la era constitucional comenzó a fines del siglo XVIII al sancionarse la Constitución Federal de los Estados Unidos de Filadelfia de 1787 y la primera Carta Orgánica Francesa de 1791. Durante el siglo XIX, las constituciones fueron liberales, protegían al individuo frente al poder del estado absoluto. Después

comenzó la era de las constituciones sociales, la primera fue la de México de 1917 y luego la de Weimar (Alemania), donde se trató de defender al individuo del poder de la gran empresa económica, por primera vez se reconoció el derecho de la familia y del grupo obrero.

En la edad moderna, el Estado significaba "grupo gobernante". En la edad contemporánea, Estado es la institución política por excelencia que comprende tanto a gobernantes como a gobernados. El derecho constitucional es cada vez menos el estudio de la Constitución para convertirse en el estudio de las instituciones políticas, estén éstas en el texto de la Constitución o no.

Reflexiones Finales

El ser humano posee una libertad natural imprescriptible que le permite actuar y manifestar sus pensamientos libremente dentro de la sociedad, más sin embargo el estado como ente regulador condicionara tal libertad con el propósito de no violentar el derecho de los demás.

El estado a través del ejecutivo diseñara leyes e instituciones que reconozcan, protejan al ejercicio efectivo de la libertad de expresión manifestada con responsabilidad individual con principio morales y éticos por cualquier medio o forma

La norma constitucional como principal protector de este derecho en ella reside la responsabilidad de legislar acorde y conforme a la protección de los derechos humanos, igualmente, sancionara conductas que propicien el detrimento y menoscabo de los derechos de los individuos y en él también recae la responsabilidad de dar amplitud a los mismos.

Referencias

- Andueza, F. (2007). Derecho constitucional. Caracas-Venezuela: Autor.
- Bobbio, N. (2002) Estado, Gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carpizo, E. (2009).Derechos fundamentales interpretación constitucional la corte y los derecho, México, Porrúa, 2009.
- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999. Caracas
- Enegas, A.et al. (2004).Límites al poder, los papeles antifederalistas,Buenos Aires, Lumière, 2004.
- Gadamer, H. (1960). Verdad y método.Hermeneia.

- González, P. (2016): Libertades, circulación, residencia, entrada y salida de España, Civitas, Madrid.
- Maquiavelo, N. (1985) El Príncipe. Biblioteca de Política, Economía y Sociología. Barcelona: Ediciones Orbis S. A.
- Merryman, J. (2004). La tradición jurídica romano-canónica, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.
- Montesquieu, Ch. (1984) Del Espíritu de las Leyes. Tomo I. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Radbruch, G. (2005). Introducción a la filosofía del derecho, México, Fondo de Cultura Económica, 2005.
- Rawls, J. (1993). Liberalismo Político, trad. de Sergio René Madero Báez, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Rousseau, J. (1973). El Contrato Social. España: Aguilar Ediciones.
- Stuart M. (1972). Sobre la libertad, trad. de Josefa Sainz Pulido, Madrid, Aguilar, 1972.

CAPITULO 9

ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS PARA REDUCIR COSTOS DE UN PROYECTO DE SOFTWARE. CASO: EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Darwin Rocha, Mirella Herrera y Francisca Grimón

Introducción

En el proceso de desarrollo de software, la Ingeniería de Requisitos (IR) forma parte de las etapas tempranas de un proyecto. El cuerpo de conocimientos de la Ingeniería del Software (SWEBOK) contempla un conjunto de fases diferenciadas entre las que se cuentan: elicitación, análisis, especificación y validación, las cuáles refieren a un proceso completo que permitirá entregar un conjunto de requisitos especificados de manera tal, que el programador realice su trabajo de forma eficiente y el producto logrado cumpla con las expectativas del cliente haciendo un uso eficiente de los recursos.

Sin embargo, es bien conocido el alto porcentaje de fracaso de los proyectos debido a que, en la práctica, los desarrolladores dedican poco tiempo a la formalización de los requisitos lo que acarrea la incursión de costos adicionales, incremento del presupuesto del proyecto que el cliente no está dispuesto a asumir, retardo en las entregas, clientes insatisfechos con el producto logrado, entre otros.

Este artículo plantea un conjunto de técnicas y herramientas utilizadas para la fase de especificación de los requisitos, en el desarrollo de un proyecto de software para una empresa colombiana comercializadora de servicios de telecomunicación. El caso de estudio plasma las incidencias y fallas en el desarrollo del software y la notable mejora después de adoptar herramientas para la especificación y validación de requisitos, tomando en consideración que el desarrollo se realiza utilizando una metodología ágil.

Asimismo, presenta un marco teórico y metodológico aplicado a un caso de estudio, métricas y variables tomadas en cuenta antes y después de formalizar y estandarizar la especificación de los requisitos. Finalmente, conclusiones y trabajo futuro.

Marco Teórico

Para contextualizar al lector en el ámbito del estudio, se presentan algunas definiciones:

La Ingeniería de Requisitos de acuerdo con Roger S. Pressman (Pressman, 2015) se refiere a un proceso de especificación que permite dar respuesta a las necesidades del cliente cumpliendo con sus expectativas. En este sentido, identifica siete actividades fundamentales: inicio, elicitación, elaboración, negociación, especificación, validación y administración de requisitos. Otro reconocido autor, Ian Sommerville en (Sommerville, 2005), define la IR como el proceso de desarrollar una especificación del software, la cual tiene el propósito de servir como puente entre las necesidades del sistema del cliente y los desarrolladores. Describe la IR en 4 pasos, estos comprenden el estudio de viabilidad, la obtención y análisis, especificación y validación.

En el mismo orden, la acepción de IR según IEEE hace referencia a “las actividades en la cual se intenta comprender las necesidades exactas de los usuarios del sistema, para traducir éstas en instrucciones precisas y no ambiguas las cuales podrían ser, posteriormente, utilizadas en el desarrollo del sistema” (IEEE, 1999).

El término **requisito**, según lo planteado por la ISO 9000 del año 2000, refiere a “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO, 2000). Asimismo, el glosario estándar de la terminología en Ingeniería del Software de la IEEE define requisito como la “Condición o capacidad que necesita un usuario para resolver un problema o lograr un objetivo. “(IEEE: Standard Glossary of Software Engineering Terminology). Una condición o capacidad que debe estar presente en un sistema o componentes de sistema para satisfacer un contrato, estándar, especificación u otro documento formal” (IEEE, 1990).

De la misma manera, el SEI (Software Engineering Institute) plantea en el glosario del modelo de madurez CMMI que un requisito es: (1) Una condición o capacidad necesitada por un usuario para solucionar un problema o lograr un objetivo. (2) Una condición o capacidad que debe cumplir o poseer un producto o componente de producto para satisfacer un contrato, un estándar, una especificación u otros

documentos impuestos formalmente. (3) Una representación documentada de una condición o capacidad como en (1) o en (2) (SEI, 2010).

Clasificación de requisitos

De acuerdo con Sommerville (Sommerville ,2005), los requisitos se categorizan en:

- Requisitos del usuario: son declaraciones, en lenguaje natural y en diagramas, de los servicios que se espera que el sistema proporcione y de las restricciones bajo las cuales debe funcionar.
- Requisitos del sistema: establecen con detalle las funciones, servicios y restricciones operativas del sistema.

Para la Software Engineering Body of Knowledge (SWEBOK), tal como se presenta en la Figura 1, existen dos grandes categorías para clasificar a los requisitos (ISO/IEC, 2005a), estas son:

- Requisitos Funcionales: especifican acciones que el sistema debe ser capaz de realizar, sin tomar en consideración ningún tipo de restricción física.
- Requisitos No Funcionales: son propiedades o cualidades que el producto debe tener, también son conocidos como atributos de calidad. Específicamente, aquellas propiedades o características que hacen al producto atractivo, usable, rápido o confiable; normalmente están vinculados a los requisitos funcionales.

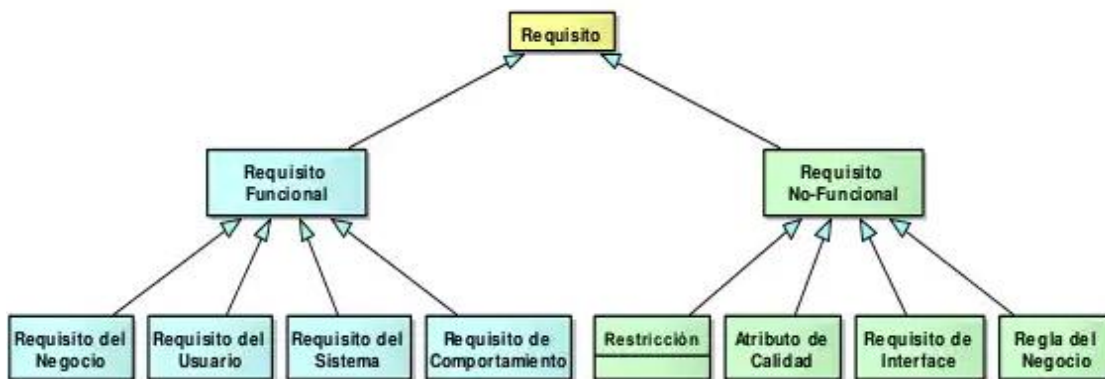


Figura 1. Clasificación de los Requisitos, SWEBOK. 2005

De acuerdo con Niño, Y. y Silega, N. (2018), entre las tres fuentes principales de requisitos de seguridad, una fuente se deriva de evaluar los riesgos para la organización, tomando en cuenta la estrategia general y los objetivos de esta. Otra fuente son los requisitos legales, reguladores, estatutarios y contractuales que tienen que satisfacer una organización, sus socios comerciales, contratistas y proveedores de servicio; y su ambiente sociocultural. Y una tercera es el conjunto particular de principios, objetivos y requisitos comerciales para el procesamiento de la información que una organización ha desarrollado para sostener sus operaciones (ISO/IEC, 2005b), (Mentor, 2017).

Ciclo de Vida de los Requisitos

En la Ingeniería de Requisitos se incluyen cuatro actividades de alto nivel según SWEBOK V3 (Bourque y Farley, 2014).

- **Educción:** En esta actividad se interactúa con los stakeholders para descubrir sus requisitos, también los requisitos del dominio y documentación existente.
- **Análisis:** En esta actividad se toma la recolección de requisitos, se clasifican los requisitos relacionados, se definen los servicios que debe proporcionar el sistema, desempeño, requerido, restricciones de hardware, etc.
- **Especificación:** Los requisitos se documentan y se comprueba la consistencia, integridad, verificabilidad, comprensibilidad, rastreabilidad y adaptabilidad de los requisitos.
- **Validación:** Debido a que en la actividad anterior intervienen diversos participantes, los requisitos entran en conflicto. Esta actividad se preocupa de validar y verificar que el ingeniero de software ha entendido los requisitos.

La especificación de requisitos se concentra en formatos o plantillas que son utilizados por las empresas desarrolladoras para documentar sus requisitos. En un estudio realizado por la organización para el Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en adelante OECD, las empresas desarrolladoras de software de países latinoamericanos, durante la segunda mitad del 2015 y principios del 2016, específicamente en: Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia, Ecuador, Costa Rica y México; se obtuvo que un 33.3% de los participantes crearon un

formato propio; el 13.3% utilizan plantillas de historias de usuarios; un 6.8% utilizan plantillas de casos de uso; un 13.3% utiliza un documento de especificación de requisitos; el 13.3% reconoce no utilizar ningún formato o plantilla. Cabe agregar que un 10% utiliza alguna herramienta para la especificación de requisitos y otro 10% no respondió la pregunta. (Carrizo y Rojas, 2016)

Esta situación reportada, indica que existe una clara ausencia de dedicación en la especificación de requisitos, destinándose poco tiempo en la descripción funcional y vista de la arquitectura o vista física de la solución. En diversas ocasiones, una vez que un proyecto se ha terminado y cuando se cree que se cumplió con todo lo que debe hacerse, según la experiencia y lo exigido por el cliente que lo solicitó, los usuarios más de una vez se enfrentan al hecho de que el resultado logrado no es lo que ellos esperaban. La historia está llena de proyectos fracasados por incumplimiento de plazos y presupuestos, con funcionalidades que no cubren las necesidades de los usuarios, con el consecuente impacto en los negocios de las organizaciones.

Técnicas para la especificación de requisitos

Las estrategias recomendadas para la especificación de los requisitos del software están descritas por la norma IEEE 830-1998. Este estándar describe las estructuras posibles, contenido deseable, y calidades de una especificación de requisitos del software

Existe una amplia variedad de técnicas y herramientas para la especificación de los requisitos de un sistema. En este caso particular se seleccionó un subconjunto a saber:

1. Plantillas para el Documento de Especificación de Requisitos adaptado a partir del material que provee el Marco de Desarrollo de La Junta de Andalucía España.
2. Diagramas de Modelado de Procesos del Negocio BPMN
3. Escenarios de Casos de Uso

Marco Metodológico

El estudio de caso

Los estudios de caso son métodos observacionales. Se basan en la observación de una actividad o proyecto durante su curso. Son utilizados para monitorear proyectos o actividades y para investigar entidades o fenómenos en un período específico. El nivel de control de la ejecución es menor en los estudios de casos que en los experimentos. Esto se debe principalmente a que en los estudios de caso no se controla, sólo se observa, contrario a lo que ocurre en los experimentos.

Los estudios de caso son muy útiles en el área de Ingeniería de Software, se usan en la evaluación industrial de métodos y herramientas. Además, son fáciles de planificar, aunque los resultados son difíciles de generalizar y comprender. Los estudios de caso no manipulan las variables, sino que éstas son determinadas por la situación que se está investigando. Al igual que las encuestas, los estudios de caso pueden ser clasificados como cualitativos o cuantitativos dependiendo de lo que se quiera investigar del proyecto en curso. A continuación, se hará una breve descripción de las situaciones observadas.



Figura 2: Métodos de Observación. Fuente: Barbosa J. (2013)

Metodología de Desarrollo de Software: SCRUM.

Proceso Observado: Desarrollo de componentes de software del Módulo Célula 10. Encargado de la planificación de visitas a los clientes y cobranza, por el servicio de instalaciones nuevas y/o modificaciones de los servicios: conexión a internet, televisión por cable y telefonía fija, siendo estos todos los servicios prestados.

Problemática actual: Inconformidad del cliente, dueño del producto de software, con los productos presentados, retrabajo en los productos desarrollados por mal funcionamiento, errores en la operación de los módulos por falta de documentación, frustración en el grupo de desarrollo por rechazo de los productos por parte del cliente, excesiva cantidad de horas extras de los programadores por rechazo de productos.

Objetivo: Determinar el impacto del uso de técnicas para la especificación de requisitos, desde tres aspectos: especificación adecuada de requisitos, entregas aceptadas sin modificación (número de revisiones del programador por incidencias), tiempo de desarrollo medido en horas de trabajo.

Resultados

Contexto del Caso de Estudio: célula 10 del proyecto agendamiento

Ubicación: Una empresa del sector de comercialización de servicios de telecomunicaciones en Bogotá, Colombia.

Descripción del proceso de agendamiento

El proceso inicia con la venta del producto (cualquier combinación de los descriptos previamente), esta venta puede ser vía teléfono (audio-contrato) o de forma presencial en los centros de atención y ventas (contrato impreso), el asesor que realiza la venta debe validar que en la zona donde se hará la instalación hay cobertura, esto lo hace colocando la dirección exacta del lugar, esta dirección se valida contra, un subsistema que dada una dirección, devuelve las coordenadas (x, y) de la ubicación, y un campo llamado *address_id*, que es el identificador único para esa dirección, si la dirección es un conjunto residencial o un edificio, el sistema

toma como referencia la entrada principal y el nodo de conexión más cercano al lugar.

El tipo de producto que se desea instalar, se debe segmentar en tipo de red, tipo de trabajo y subtipo de trabajo, teniendo estos tres datos e incluyendo el nodo, se lista en un calendario, los próximos 7 días, mostrando la disponibilidad para realizar la instalación, es importante que la disponibilidad tenga esta información: franja del día (hora de inicio y hora de fin), día (fecha) y cupos disponibles (cantidad de técnicos para realizar la instalación).

Una vez seleccionado el día y la franja, se procederá al agendamiento, se debe enviar los datos del cliente, los datos de la dirección, los datos de capacidad (día, franja y disponibilidad), los datos del producto y observaciones, el sistema deberá asignar la cantidad de técnicos requeridos en base a la duración del tipo de trabajo y este será restado de la capacidad disponible, un técnico solo puede trabajar 9 horas al día, si la instalación de un producto requiere varios días, el sistema deberá tomar en cuenta el máximo de horas disponible del técnico.

En el proceso de agendamiento se incluye un número único, denominado número de orden, un cliente puede tener varios números de orden asignado, para instalaciones en el mismo lugar o en diferentes lugares, en adelante diremos agendamiento u orden, refiriendo al conjunto de información descrita en el párrafo anterior.

Un agendamiento puede ser actualizado, pero no se podrá cambiar ni el cliente, ni el número de orden.

Un agendamiento se puede modificar una vez realizado por cambio de fecha y hora de la instalación, para esto se debe especificar: número de orden y el motivo de acuerdo a las causas desplegadas en el sistema. Un agendamiento se puede cancelar, aquí solo se cambia el estado de la orden a “cancelado”, para esto se debe especificar: número de orden y el motivo y el motivo de acuerdo a las causas desplegadas en el sistema.

Los estados de la orden o agendamiento son: agendada, reagendada y cancelada, una vez que sale del estado agendada no podrá volver a estar en ese estado. Toda la información de la orden debe estar guardada en base de datos, no se puede modificar salvo por el método actualizar, o que este cancelada y se agenda nuevamente, para eso se validará que el número de la orden ya existe o no, en caso de que no exista crea una orden nueva, en caso de que exista, actualiza la información de la orden existen y su estado será reagendado.

Los métodos reagendar y cancelar, solo modifican el estado de la orden.

Captura de requisitos del proyecto

En el corazón de SCRUM, el *backlog* o pila del producto consiste en la lista de los requisitos del producto, los cuales no están en excesivo detalle, pero sí deben estar priorizados. Este *backlog* o “pila del producto está en constante evolución y abierta a todos los roles” (Pérez, 2011), pero es el propietario o cliente del producto el responsable y quien decide sobre está, bien sea para agregar, modificar o eliminar elementos de la lista.

Lo anterior no ocurre necesariamente en la práctica, por lo general la priorización de los requisitos cuando está en manos del cliente, y éste no es un experto en el área del software o no cuenta con las herramientas para transmitir de forma correcta los requerimientos o requisitos del producto a elaborar, trae consecuencias negativas en los tiempos de desarrollo. Todo ello sin contar con que no siempre dispondrá del tiempo suficiente para dedicarle a su intervención en el desarrollo del producto. (Hernández, 2019)

Situación previa a la aplicación de técnicas de especificación de requisitos

Como se mencionó anteriormente, SCRUM hace énfasis en documentación “blanda”, es decir sin excesivo detalle y la constante interacción del equipo con el cliente, sin embargo, en el caso de estudio se observó cómo estos dos aspectos, aumentaron los costos de producción. A continuación, las causas detectadas:

1. Documentación blanda: tiene como objetivo evitar la excesiva documentación, pero en contra, tiende a omitir detalles que pudieran resultar importantes

causando un retrabajo al detectar el efecto de las omisiones al momento del desarrollo.

2. Prioridad asignada por el cliente: si bien es cierto que el cliente debe ser parte fundamental de todo el proceso de desarrollo, existen casos en los que el cliente no tiene el conocimiento necesario para establecer prioridades de desarrollo. Ciertamente, el cliente conoce las prioridades del negocio pero pudiera estar omitiendo las prioridades establecidas por el desarrollo como por ejemplo, procesos de codificación complejos o la interacción entre los requisitos. Una prioridad mal establecida trae costos extras atribuibles a la reorganización de las prioridades.
3. Trabajo directo sobre el producto: si bien ayuda a avanzar en el desarrollo sobre el producto final, pudiera suceder que, al modificar un requisito de software, el impacto sobre el proyecto completo sea difícil de estimar hasta realizar la validación correspondiente. Si el impacto es mínimo, trae como consecuencia el costo extra de cambiar el requerimiento, pero a medida que aumenta el impacto, estos costos se van sumando al proyecto.

Como consecuencia de los tres aspectos anteriormente mencionados y su impacto directo en el costo de los proyectos que lleva la célula 10, se recolectó un conjunto de datos que ilustran el comportamiento detectado.

- La célula 10 está compuesta por 8 desarrolladores, en este ejercicio se asignará un costo por hora de programación 10\$/programador (precio ficticio), 2 personas encargadas de hacer las pruebas y validaciones, en adelante QA (Aseguramiento de la calidad), para ellos supondremos un costo por hora de 7\$/probador y un líder técnico para el cual se asignará un costo de 15\$ la hora.
- El número de requerimientos recibidos en los 5 últimos sprint, son 57 en total. Cada requerimiento consume un promedio de 7 horas de desarrollo y 2 horas de pruebas.

A continuación, en la Tabla 1 se identifican los costos asignados.

Tabla 1. Relación de costos dólares/hora de los últimos 5 sprint

Número de requisitos	Tiempo Total dedicado por desarrollador (horas)	Tiempo Total dedicado por probador QA (horas)	Costo Total por hora de desarrollo (\$/hora)	Costo Total por hora de probador QA (\$/hora)
57	399	114	3900	798\$

Fuente: Elaboración propia

De los 57 requerimientos, el equipo de QA rechazó 23 por que no cumplían con lo esperado (el desarrollador entendió algo diferente al QA, o bien no cumplió con los requerimientos solicitados), 10 tuvieron que verificarse con el cliente por que habían surgido dudas sobre su funcionamiento, y solo 24 recibieron el visto bueno. Sin embargo, de los 24 aceptados por el cliente, este último rechazó 4 por que no se ajustaban a su solicitud. Es decir, de los 57 requerimientos solo 20 fueron aceptados sin modificaciones mientras que 37 tuvieron algún tipo de revisión.

A continuación, la Tabla 2 presenta el impacto del rechazo de los 37 requisitos y sus costos.

Tabla 2. Relación de costos dólares/hora de los últimos 5 sprint para los 37 requisitos rechazados

Número de requisitos rechazados	Tiempo Total dedicado por desarrollador (horas)	Tiempo Total dedicado por probador QA (horas)	Costo Total por hora de desarrollo (\$/hora)	Costo Total por hora de probador QA (\$/hora)
37	148 horas	74 horas	1480 \$	528 \$

Fuente: Elaboración propia

Es de hacer notar, que el costo de revisión supera el 40% del costo total del producto, sin incluir el costo del líder técnico ni del cliente.

Asimismo, se observa que el modelado de los procesos de negocio, no está al alcance de los desarrolladores, quienes solamente conocen de las interrelaciones y flujo de los procesos por ensayo y error durante la programación. Lo mismo ocurre con la arquitectura del software, se reconoce el uso de un modelo de módulos no

fuertemente relacionados, para el que cada módulo del software cumple una función específica del negocio y se dividen en dos sub módulos: EAP y EAF. EAP integra los servicios REST y EAF se encarga de consumir los servicios y mostrar la interfaz de usuario, configurando de esta manera una arquitectura de micro servicios. En cuanto a las pruebas, si bien cada desarrollador debe aplicar un conjunto de pruebas, no hay una política clara sobre las mismas, ni se genera ningún tipo de evidencias, salvo las de QA, que se entregan al cliente.

Situación con la aplicación de técnicas de especificación de requisitos

En esta sección se muestran los cambios, producto de la aplicación de técnicas en la especiación de requisitos, y los resultados sobre el desempeño de la célula.

La especificación de requisitos se hizo en tres etapas:

1. Reunión para la concertación de requisitos: se realiza una reunión donde el cliente manifiesta los requisitos que desea sean abordados por la célula, si bien esta reunión siempre había sido realizada, la mejora fundamental consistió en que los desarrolladores registraron a través de notas sus observaciones y al cliente se le requirió el envío de sus requisitos a través del correo con las especificaciones correspondientes para la posterior trazabilidad.
2. Descripción escrita y detallada de los casos de prueba: los programadores hacen una lista de casos de prueba con las variantes posibles. Esto permitió probar casos extremos o flujos de comportamiento, este punto fue totalmente nuevo.
3. Doble validación de los requisitos: una vez el programador establece los puntos a ser evaluados, se realiza una nueva reunión para validar la correcta interpretación de los requisitos planteados, este punto es totalmente nuevo.

Aplicando estas tres etapas, se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 3:

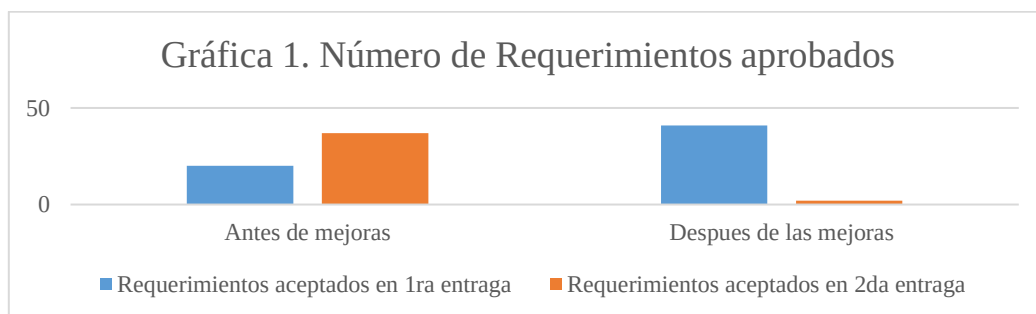
Tabla 3. Resultados en tiempos de ejecución y requerimientos, aplicando las técnicas de captura de requisitos

Número de requisitos	Número de requisitos aceptados en 1ra entrega	Tiempo Total dedicado por desarrollador (horas) 1ra entrega	Número de requisitos aceptados en 2da entrega	Tiempo Total dedicado por desarrollador (horas) 2da Entrega
43	41	258	2	9

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, hubo una aceptación del 95% de las entregas, lo cual repercutió directamente sobre los costos del proyecto. En este sentido, comparando los datos observados antes de las mejoras, donde las revisiones representaban un 40% de los costes del proyecto, se puede apreciar una dramática disminución a tan solo 3,4% del coste, es decir, una reducción del 91.5%. Indudablemente, el impacto altamente positivo, demuestra la efectividad de las técnicas aplicadas y urge la necesidad de la aplicación de las técnicas implantadas, sobre el resto de los proyectos. Cabe mencionar, que otro aspecto impactado positivamente fue la trazabilidad de los requerimientos a partir de la documentación levantada. De los 37 requisitos correctamente documentados en todas las fases: descripción, desarrollo, pruebas unitarias, pruebas QA y entrega al cliente; se cuantifica una mejora del 97% en cumplimiento de criterios de aceptación, en base a la misma cantidad observada en los Sprint anteriores.

La Gráfica 1 a continuación muestra la efectividad de la aplicación de las técnicas de levantamiento de requisitos en dos sprints, medida a partir de la aceptación y/o rechazo de los requisitos.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Con base en la documentación descrita en este trabajo, más la evidencia empírica del trabajo de campo realizado, se observa claramente, que las técnicas de ingeniería de software en especial las de captura de requisitos, aun aplicando las más básicas, conllevan a una mejora sustancial no solo en los tiempos de entrega sino también en los costos del proyecto, mejorando de forma significativa la experiencia del equipo de desarrollo, del cliente y otros actores involucrados.

Las empresas de desarrollo de software deben mantener una investigación continua alrededor de mecanismos que les permitan aumentar la confiabilidad de sus entregas, disminuir los riesgos y los sobrecostos en el proceso de desarrollo. La investigación se debe orientar al uso de nuevas técnicas y enfoques que fortalezcan características tales como la agilidad en el tratamiento de los requisitos, la disminución de los conflictos entre los participantes, el reconocimiento oportuno de los errores o problemas en la identificación y especificación de los requisitos y el establecimiento de controles en su evolución durante las diferentes fases del ciclo de vida.

Para finalizar y como parte de la reflexión, se elaboró un inventario de las principales causas que afectaron al proyecto y que produjeron fallas con sus consecuentes costes en el mismo. Algunas de ellas son:

1. Los clientes no están obligados a tener una comprensión clara de los requisitos del sistema, incluyendo el alcance del mismo, las principales características funcionales y los atributos no-funcionales.
2. Las necesidades de los usuarios cambian constantemente.
3. Los ingenieros de software no tienen suficiente acceso al conocimiento y a la experiencia del dominio.
4. El cronograma del proyecto es demasiado estrecho como para permitir una adecuada interacción y un periodo de aprendizaje entre el cliente y el equipo de desarrollo.
5. Los líderes de proyectos no tienen el tiempo para apropiarse de conocimientos técnicos y del dominio.

6. Faltan vínculos de comunicación entre clientes, analistas y desarrolladores.
7. Falta un dominio estandarizado de definición de datos y de interfaz del sistema y del entorno.

Con base en los resultados, se sugieren las siguientes mejoras a las prácticas actuales de Ingeniería de Requisitos:

1. Mejorar el proceso de gestión de proyectos para facilitar la comunicación, la documentación y el control, así como la gestión de cambios.
2. El conocimiento del dominio y los prototipos son elementos necesarios para el éxito de la práctica de la IR.
3. Hacer que el cliente sienta que los requisitos y el sistema futuro son de su propiedad y por lo tanto su responsabilidad.
4. Ser proactivo en los procesos de IR y ser capaz de predecir posibles cambios y necesidades futuras.
5. Enlazar los requisitos con las pruebas y adoptar un proceso de diseño basado en pruebas.
6. Aun cuando el tiempo es escaso, debe estar claro qué desarrollar antes de cómo desarrollarlo.
7. Desarrollar herramientas de IR que se ajusten mejor a las necesidades reales de los clientes y de los ingenieros.

Un modelo de la actividad de especificación no debería enfocarse solamente en mostrar los pasos secuenciales de aplicar una técnica en particular, sino que debería permitir visualizar un proceso desde su contexto, cuya dimensión no es lineal y ofrecer una guía práctica suficientemente clara y detallada para sistematizarlo. Este último punto enfatiza un problema importante de la IR: existe una gran diferencia entre lo que los investigadores proponen o recomiendan, y lo que realmente aplican los analistas que practican la especificación y documentación en su trabajo, quienes generalmente utilizan la experiencia personal y las técnicas que les son familiares o que les impone una metodología adoptada.

Esta brecha se debe, en parte, a la falta de investigación empírica suficiente que permita a la IR obtener retroalimentación positiva, desde la industria del desarrollo

de software y de la transferencia de las propuestas metodológicas novedosas que surgen de la investigación.

A partir de este análisis, se considera de interés citar nuevamente el problema abierto que aborda este artículo, recordando que el mismo se focaliza en que la práctica de procesos de captura de requisitos, adecuados para la organización, generalmente representa una mejora en el proceso de desarrollo, en los costos y en la satisfacción del usuario, los desarrolladores, el dueño del producto, etc.

Referencias

Sommerville, I. (2005). Ingeniería del software. 7ma Edición. United Kingdom: Pearson Education

Roger S. Pressman, B. R. M. (2015). Ingeniería de software. Un enfoque práctico. 8ª edición. New York.

IEEE. (1990). IEEE Terminología estándar de ingeniería de software.

Revista Cubana de Ciencias Informáticas Vol. 12, No. Especial UCIENCIA, Septiembre 2018 ISSN: 2227-1899 | RNPS: 2301 Pág. 205-221 <http://rcci.uci.cu>

SEI. (2010). CMMI® para Desarrollo, Versión 1.3: Carnegie Mellon University.

ISO. (2005). ISO/IEC 17799 Tecnologías de la información - Técnicas de seguridad - Código para la práctica de la gestión de la seguridad de la información

ISO. (2000). ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad — Conceptos y vocabulario.

ISO/IEC. (2005a). Ingeniería de Software - Guía del Cuerpo de Conocimiento de Ingeniería de Software (SWEBOK).

ISO/IEC. (2005b). ISO/IEC 27001 Tecnología de la información - Técnicas de seguridad - Sistemas de gestión de seguridad de la información - Requisitos: Switzerland.

IEEE(1999). Std 830-1998 IEEE “Recommended Practice for Software Requirements Specifications”Description. Institute of Electrical and Electronics Engineers. Noviembre 1999. Disponible en: <http://www.standards.ieee.org/findstds/standard/830-1998.html>

P. Bourque and R.E. Fairley. “Guide to the software engineering body of knowledge”. IEEE Computer Society Press. Version 3.0. 2014. ISBN: 0769551661 9780769551661

Carrizo, D y Rojas, J (2016). Práctica Industrial en Ingeniería de Requisitos. Un estudio empírico de empresas latinoamericanas. International Conference on Information Systems and Computer Science INCISCOS 2016.

- Mentor, A. (Producer). (2017, marzo 12). Aula Mentor. Aula Mentor. Seguridad informática. Normas ISO sobre gestión de seguridad de la información. Retrieved from http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/demoSeguridadInformatica/normas_iso_sobre_gestin_de_seguridad_de_la_informacin.html
- “Políticas de banda ancha para américa latina y el caribe: un manual para la economía digital.” OECD publishing, París, 2016.
- Bournissen, J. M. (1999). La evolución del software, puntos de crisis (Parte II). Enfoques, 11(1 y 2), 130-140.
- Pérez, O. A. (2011). Cuatro enfoques metodológicos para el desarrollo de Software RUP–MSF–XP–SCRUM. Inventum, 6(10), 64-78.
- Lavalle, Y. F., & Tabares, C. Z. E. M. FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL REQUISITO NO FUNCIONAL ESCALABILIDAD DEL SOFTWARE VERSAT SARASOLA.
- Bourque, P., & Fairley, R. E. (2014). SWEBOK v3. 0: Guide to the software engineering body of knowledge. IEEE Computer Society, 1-335.
- Barrera, J. A. H. (2015). Integración de marcos de trabajo para desarrollo de software: SCRUM, PSP e ISO 25000 [Integrating software development frameworks: SCRUM, PSP and ISO25000]. Ventana Informática, (32).
- Godoy, D. A., Belloni, E. A., Kotynski, H., Santos, H. D., & Sosa, E. O. (2014, October). Simulando proyectos de desarrollo de software administrado con SCRUM. In XVI Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación.
- Hernández, G., Martínez, Á., Jiménez, R., & Jiménez, F. (2019). Scrum y Peopleware: elementos clave para la gestión en la construcción de software. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (E19), 265-277.
- Niño, Y. y Silega, N. (2018). Requisitos de Seguridad para aplicaciones web Security. Revista Cubana de Ciencias Informáticas Vol. 12, No. Especial UCIENCIA, pp. 205-221

CAPITULO 10

PRAXIS LABORAL DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO VISTO DESDE EL INTERACCIONISMO SIMBOLICO

Belkis Bermúdez Sánchez

Introducción

Desde el inicio de la teoría creacionista emerge la lucha del hombre no sólo en el trabajo, sino por los frutos que éste pudiese brindar, es decir, la recompensa por la prestación de un servicio. Con el devenir de los siglos, en la época romana aparece el instrumento, que hasta hoy, sigue siendo útil para el intercambio de bienes y servicios, como lo es el salario. Por esto, Durán (2016), plantea que éste surge de la necesidad de ponderar el valor de los productos tangibles, porque no siempre la prestación de un servicio fue remunerada.

En referencia a esto, Davies (2015) expone que la concepción salarial surge en la antigua Roma, unos 500 años antes de Cristo, cuando la sal constituyó uno de los productos más importantes de la época, pues la misma se utilizó como antiséptico en los tiempos de guerra, lo cual motivó la construcción de un camino de sal desde las salitreras de Ostia hasta la ciudad de Roma, llamado vía salaria. Esta vía la cuidaban los soldados romanos quienes recibían parte de su pago en sal; a este agregado se le llamaba Salarium, de donde proviene el término salario; de allí que el mismo significa parte del pago de un trabajo realizado. Del mismo modo, el término de salario se acuña a la Diosa Salus, quien era la diosa de la salud para los romanos, por lo cual el sinónimo de sal, es salud, cuya paga en sal representaba para los romanos salud.

Además, Devies sostiene que años más tarde, aproximadamente hasta el siglo XVIII durante la época de los esclavos cuando los trabajadores no percibían un salario como tal, pues su amo era el responsable de alimentarlos para garantizar las condiciones físicas requeridas para la realización del trabajo. Una vez extinguida la esclavitud surge la época de la servidumbre cuando el siervo ya no pertenecía al señor feudal, no obstante, estaba atado a sus tierras por lo que se obligaba a pelear

en su nombre además de poseer cierta libertad para labrar parcelas propias, ello como parte del beneficio adquirido.

Por su parte, Durán (2016) considera que a principios de la edad media el trabajador alcanzó en gran medida ser libre, por cuanto se le permitía vender en el mercado la artesanía como producto elaborado con sus propias herramientas, es decir, no devengaba sueldo alguno sino que las bondades de pago eran la libertad de venta. Conviene destacar que para el siglo XIX la revolución industrial planta sus bases en la revolución Francesa en cuanto al salario moderno y la administración, lo que conduce a una sociedad por competencia mediante el salario con incentivos, así que el ingeniero Francés Charles Bedaus incorporó las medidas de premios y castigos en el campo laboral, lo que suma criterios específicos en torno al incentivo por trabajo realizado. Ello denota que la remuneración comienza a tener un significado distinto que en las épocas anteriores, pues mientras mayor es el esfuerzo en las labores del trabajo, mayor es el beneficio adquirido.

Es oportuno señalar, que para el año 1846 Marx sostuvo que el salario es dinero pagado por trabajo realizado, de este modo se trata el trabajo mismo como a una mercancía cuyos precios corrientes oscilan por encima o por debajo de su valor, todo ello promueve la calificación del trabajo realizado evaluado en su propia calidad de producción, pues de tal manera el trabajador comprometido con la especialización de su labor y el tiempo dedicado para ello, garantizaba el beneficio que éste le proporcionaba, gracias a los incentivos propuestos.

Propósito General

Generar una aproximación teórica de la praxis laboral del empleado administrativo de la zona educativa del estado Yaracuy vista desde el interaccionismo simbólico.

Propósitos Específicos

Interpretar los aspectos ontológico, epistemológico y metodológico que subyacen en la interpretación del significado que los actores sociales otorgan a la praxis laboral visto desde el interaccionismo simbólico.

Comprender los elementos significantes presentes en la praxis laboral visto desde el interaccionismo simbólico.

Describir el proceso de la praxis laboral del empleado administrativo visto desde el interaccionismo simbólico.

Metodología

La presente investigación se abordará desde un enfoque cualitativo que de acuerdo a Taylor y Bogdan (1990, p.20) es “aquel que produce datos descriptivos, entre los que se encuentran las propias palabras de las personas habladas o escritas y las conductas observables”. Lo planteado coincide con lo resaltado por LeCompte (1995) quien argumenta que la mayor parte de los estudios cualitativos centra su indagación en aquellos contextos naturales tomados tal y como se encuentran, más que reconstruirlos o modificarlos por el investigador, en los que los seres humanos se interesan, evalúan y experimentan directamente.

Es por ello que esta realidad mencionada por los autores, se ve reflejada en el escenario donde los actores sociales develarán el sentido y significado que le otorgan a la praxis laboral visto desde el interaccionismo simbólico.

Se empleará el paradigma interpretativo, aplicando el método fenomenológico apoyado en el interaccionismo simbólico, imbricándose en los planos: ontológico, epistemológico y metodológico, lo cual va a permitir concebir el objeto de estudio desde sus fenómenos, vivencias y experiencias de los actores sociales.

En cuanto a la perspectiva ontológica; permitirá deducir la naturaleza y organización de la realidad, de lo que existe, del ser; estudiándolo de manera en general en cuanto a lo que es y cómo, por qué existe y se mueve, tomando en consideración que las realidades sociales son complejos entramados de relaciones existentes entre sus actores, abordando realidades relativas a los diversos intereses, temores, habilidades, potencialidades, posturas políticas y religiosas, modos de vida y carencias de dichos actores. Además, implica que debe haber una significativa carga axiológica o postura ética que debe estar guiada por el respeto a sus opiniones y sus temores. Por ello, en una investigación cualitativa Pérez (1998, p.56), sostiene que la ontología:

Trata de describir o proponer las categorías y relaciones básicas del ser o la existencia para definir las entidades y de qué tipo son”. Las entidades comprenden los objetos, las personas, los conceptos, las ideas, las cosas,

entre otros. De cierta manera, reflexiona sobre las concepciones de la realidad, sus relaciones y características.

De tal manera que, la dimensión ontológica planteará la controversia de si la realidad social es algo externo a las personas y se impone desde fuera o, por el contrario, es algo creado desde un punto de vista individual.

De acuerdo a lo epistemológico para Sandín (2003), se refiere a la forma de comprender y explicar cómo conocemos lo que sabemos: el tipo de conocimiento que obtendremos, sus características y el valor de sus resultados. Es decir, que al abordar una realidad la investigadora asumirá una postura epistemológica que le permitirá explicar cómo va a obtener conocimiento de la misma, el estatus que se le debe asignar a las interpretaciones y comprensiones que se alcanzan, todo lo cual depende de cómo ve esa realidad y su interacción con ella. Crotty (1998), señala que las tres perspectivas fundamentales son: el objetivismo, el constructivismo y el subjetivismo. La misma fuente sostiene que el objetivismo epistemológico implica que la realidad y su significado existen independientemente del sujeto que la aprehende; por otra parte, en el subjetivismo el significado no emerge de una interacción entre el sujeto y el objeto sino de la imposición del primero sobre el último; pero, por el contrario, en la epistemología construccionista, la realidad se construye o emerge de la interacción entre el sujeto y el objeto; el conocimiento es contingente a prácticas humanas, se construye a partir de la interacción entre seres humanos y el mundo, se desarrolla y transmite en contextos netamente sociales. En la intencionalidad del construccionismo hay una activa relación entre la conciencia del sujeto y el objeto de la misma, por lo que están unidos en una intersubjetividad compartida; se genera una construcción social del conocimiento y significados colectivamente en procesos sociales.

Es por ello que la perspectiva epistemológica de la investigación estará enmarcada dentro de la fenomenología, la cual, propone el estudio y la descripción de los fenómenos de las cosas tal y como se manifiestan y se muestran en esta. Es decir, se considera el mundo de vida de los actores en estudio.

En la perspectiva metodológica se considerará el método fenomenológico apoyado en el interaccionismo simbólico. El fenomenológico que según Morse (1994, p.118),

fue propuesto por Husserl (1986) quien epistemológicamente señala una vuelta a la reflexión y la intuición para la comprensión de la experiencia tal cual es vivida por los individuos y cómo ésta se configura en la conciencia. En otras palabras, éste método queda definido más estrictamente como la descripción de la vida trascendental del yo que puede ser definido como el conjunto de vivencias o fenómenos originarios que, como datos absolutos a toda posición de trascendencia, hacen posible la apertura de la conciencia a un mundo. Se trata de apresar el origen último de todo posible sentido y validez del ser.

Woods (1979) refiere que el interaccionismo simbólico se basa en tres postulados:

1.- Los seres humanos actúan sobre las cosas en función del sentido que les atribuyen.

2.- Esta atribución de significados a los objetos a través de símbolos es un proceso continuo. La acción no es sólo una consecuencia de atributos psicológicos como las tendencias, actitudes o personalidad, sino también aparece determinada por factores sociales externos, como las estructuras o los roles social. El individuo construye, modifica, articula, pesa los elementos a favor y en contra y negocia.

3.- Este proceso se realiza en un contexto social. Cada individuo dirige su acción a los otros, se pone en el lugar del otro, podrá intentar dirigir las impresiones que los otros tienen de él, de jugar un rol y de influir en la definición de la situación para los otros.

Por tanto, mediante esta investigación se buscará comprender el comportamiento social aprehendido por el personal administrativo de la zona educativa del estado Yaracuy, la forma simbólica, las significaciones sociales y la conciencia individual tanto como la colectiva, así como también el modo de vida a fin de que permita una construcción teórica. En otras palabras, la investigación trata de ir a la vivencia original de la experiencia propiamente dicha, lo vivido, lo real, lo interno, en lo discursivo y reflexivo describiendo así los elementos que constituyen los saberes humanos, apoyándose en algo implícito, formulado tal como es vivido, de modo que para desentrañar esa realidad hay que comprender en profundidad los grupos humanos desde sus actores.

Es oportuno señalar que, el método fenomenológico se apoyará en el interaccionismo simbólico de Blumer y Mead (1969, p.34), debido a que el ser

humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que estas significan para él, teniendo en cuenta que el comportamiento es el resultado de los significados atribuidos al universo simbólico en el que viven, la realidad social y el pensamiento es una construcción humana producto de la interacción simbólica y que gracias al lenguaje podemos pensar la realidad, imaginarla y tener una idea de nosotros mismos surgiendo así la idea del yo, el mí y el otro.

Análisis y Disertación

El asunto laboral está constituido por la relación empleador – empleado, los esfuerzos impresos en la acción laboral y su remuneración objeto de los mismos, se han conceptualizado como un tema de gran importancia y susceptibilidad en el campo de la administración de recursos humanos gracias a las implicancias humanas y sociales que alberga en sí mismo. Cuyo inconveniente consiste en el valor o precio determinado a la mano de obra, el cual, con el pasar de los tiempos queda a la libre voluntad de quien contrata y a la conveniencia o no de quien debe prestar el servicio a una determinada organización. En este sentido, para el siglo XX, Hammond (1913, p.21), destacó que la remuneración:

Es el valor como contraprestación al trabajo realizado, es un costo impreso a sus esfuerzos accionables en tareas determinadas, la cual no sólo produce en el hombre la satisfacción de cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda, transporte, vestido y recreación sino el entusiasmo, compromiso, sentido de pertenencia y efectividad en su prestación de servicio, lo que se traduce en la estabilidad social desde el entorno biopsicosocial del trabajador.

Tal como se puede apreciar en el planteamiento de Hammond, se puede inferir que las acciones laborales promueven diversos asuntos asociados con la compensación de un patrono que se negaba a reconocer el valor del trabajo realizado por un trabajador frustrado por no obtener la justa retribución del esfuerzo empleado en su labor, esta situación genera algún efecto en el hombre - relación- trabajo, así lo refiere Weber (1984), cuando explica que el trabajo constituye un aspecto económico que se conceptúa como una dimensión de comportamiento complejo y

que la remuneración actúa en el hombre hacia la uniformidad en la disposición mental y corporal, es un impulso al desarrollo de la labor.

De acuerdo a lo planteado, se puede percibir que la prestación de servicio e intercambio de bienes de distinta naturaleza, genera una serie de inconvenientes en torno a la ponderación del valor de los mismos de forma tal, que la igualdad entre lo que se intercambia varíe y las partes que se involucran en ese proceso puedan ver recompensado un valor más o menos cercano a lo que se demanda u oferta. Por tanto, ésta interrelación ubica al hombre en una posición competitiva en el campo laboral, no solo en su afán del quehacer en funciones específicas, sino en la retribución que se obtiene por la labor ejecutada, pues va más allá de una simple paga.

En consecuencia, el salario debe garantizar el otorgamiento de otros beneficios que promuevan el disfrute de un bienestar social como garantía en el tiempo y compromiso de la disposición del trabajador y un amplio sentido de pertenencia en su quehacer laboral. Un reflejo de ello, se observa en el artículo 91 de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) al referir que todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales.

A partir de lo dicho, es lógico pensar que esta complementariedad de satisfacción que en el trabajador se produce, es propia de la naturaleza humana en la clara manifestación del logro de sus propios objetivos. Cubiertas dichas necesidades, promueve en el trabajador la recompensa del bienestar social que todo ello le produce, dado que es la realización a plenitud que dicha labor refiere a la satisfacción de sentirse realizado.

En razón a ello, cada trabajador recibe su retribución de acuerdo a las funciones que ejecuta, por lo que a lo largo y ancho del territorio venezolano los trabajadores del sector público, se clasifican en funcionarios de carrera, cuya remuneración se establece de acuerdo a sus ocupaciones que cada uno desempeña.

En este contexto, el empleado administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) conformado por profesionales universitarios tales como: abogados, médicos, enfermeras, psicólogos, contadores públicos, ingenieros,

administradores, entre otros, prestan sus servicios de acuerdo a su perfil profesional mediante una carga horaria de ocho (8) horas día.

Es pertinente señalar, que estos funcionarios experimentan necesidades y requerimientos vitales propios del ser humano los cuales condicionan su disposición y compromiso al cumplimiento de su labor, siempre y cuando el producto de las jornadas de trabajo le generen un estatus de confort, así se interpreta de Kurczyk, Reynoso y Sánchez (2007) cuando señalan que el bienestar social del trabajador se alcanza cuando el mismo ve satisfechas todas sus necesidades en materia fisiológica, psicológica, físicas y mentales en un contexto sociocultural que promueva a su vez expectativas alentadoras en su proyecto de vida, de lo contrario atenta contra su estabilidad biopsicosocial.

A partir de lo expresado se pudiese pensar que el costo de la vida incide significativamente en su estabilidad biopsicosocial en su satisfacción personal y laboral. Es por esto que, la depreciación del salario, nivel de vida, costos de producción, nivel de consumo, competitividad global y evolución de los precios como factores externos o macro económicos, generan un fuerte impacto en el nivel de vida del trabajador, tal como lo señala Romero (2015), al considerar que cada trabajador genera satisfacción en el ámbito social cuando sus prioridades económicas son suplidas, pues cada pago de la jornada laboral debe ser capaz de sustentar las demandas reales del seno familiar y proporcionar su estabilidad en un contexto social propiamente dicho.

En el mismo orden de ideas, Peiró et all. (2014, p.5) mencionan entre los principales objetivos de la psicología del trabajo y de las organizaciones:

Promover tanto el bienestar social como el rendimiento de los empleados. Sin embargo, el yugo de la crisis económica actual tiraniza este objetivo, amenazando sin piedad la sostenibilidad del bienestar y del rendimiento alcanzado en décadas anteriores. El decremento en uno de esos factores puede afectar el otro, dando lugar a un círculo vicioso.

Esta realidad aseverada por Peiró no está ajena en los profesionales universitarios de todas las instituciones públicas del país, particularmente los de la Zona Educativa del Estado Yaracuy, dado que se traduce cuando se escucha de su voz las siguientes expresiones:

“¿No entiendo por qué aún permanezco en mi puesto de trabajo?”. “Estoy trabajando solo para pagar transporte”.

“El tiempo dedicado a este trabajo no me permite rebuscarme (económicamente) para poder comer”.

“Lo que gano no me permite comprar ni siquiera un par de zapatos y ya casi ando descalzo”. “Aquí tanto que exigen y tanto que trabajo, realmente para nada”. “Por mí que me boten del trabajo, para lo que realmente sirve, me mantengo con lo que trabajo el fin de semana”.

Por lo antes planteado, es notable que el bienestar social del profesional universitario se vea afectado por los cambios sociales, políticos y económicos propios del momento histórico que atraviesa nuestro país, promoviendo así un alto nivel de desequilibrio emocional que afecta la operatividad de su labor. Del mismo modo, los trabajadores señalan que en muchas ocasiones optan por vender mercancías varias (helados, sal, azúcar, maíz, ají, entre otros), prestan servicios como barbería y peluquería, servicios de computación para aminorar gastos; de tal manera en estos administrativos se nota el malestar e indignación y poco equilibrio de bienestar general como seres sociales.

Estas voces de los actores sociales aluden al significado que cada cual atribuye a la realidad de su hacer laboral, pues realmente todo ello traduce en un pago que no es ajustado con el valor de sus esfuerzos. Esta situación es digna de estudio cuando el verdadero valor del trabajo se expresa en el bienestar social que espera le sea otorgado a su trabajo realizado. No se trata de montos en bolívares, más allá de ello es el grado de satisfacción que promueve esa verdadera relación de equilibrio emocional.

Lo anterior se evidencia, en lo planteado por David (1959) quien expone que el valor de la mano de obra del profesional universitario se encuentra influido, no sólo por el valor de los productos de consumo, también de sus expectativas y de múltiples variables tanto objetivas como subjetivas, por tanto el trabajador para mantenerse a sí mismo y a su familia, no depende de la cantidad de dinero percibida por concepto de salario, sino de la cantidad de alimentos, bienes y comodidades de que por costumbre disfruta y que adquiere con el dinero que gana; es así que esto le debe asegurar y proporcionar la felicidad a los trabajadores, ese nivel de confianza y de satisfacción en todo los sentidos.

Reflexiones Finales

El interaccionismo simbólico es el punto de partida en el desarrollo de la investigación de la praxis laboral del empleado administrativo de la Zona Educativa del Estado Yaracuy, permitiendo esto interpretar su comportamiento y su relación dentro del contexto social a través de sus vivencias, entendimiento e interacciones con los demás trabajadores, estudiando al hombre como un yo social, esto permite dar respuesta al proceso de construcción diaria de como el ser acciona y reacciona ante una situación presentada.

Es por ello que, las distintas respuestas reflejan de manera simbólicas los signos y señales dependerán de la condición personal que tiene el trabajador manifestándolo en su conducta y lenguaje. Permitiendo esto, emerger la construcción del significado que se da a través de una respuesta acorde a la necesidad e intención dirigida a un grupo de personas que interactúan entre sí.

Finalmente, en toda actuación del sujeto, específicamente en la praxis laboral existirá una estrecha interrelación con el interaccionismo simbólico, permitiendo al investigador percibir, entender, interpretar y comprender la conducta del sujeto activo y estudiado desde su entorno social.

Referencias

- Blumer, H. (1971). Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead. School and Society. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Blumer, H. y Mead, G.H. (1969). Symbolic Interactionism. Perspective and Method. Berkeley and Los Angeles, California, University of California Press.
- Coderch, L. (1995). Metodología de la Investigación Educativa: Posibilidades de Integración. Comunicación, año/vol. 12, número 001, pp. 113.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.
- Crotty, M. (1998). The foundations of social research. Meaning and perspective in the research process. Londres: Sage. Editores: Hermanos Vadell. Caracas, Venezuela.
- David, R. (1959). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Devies, J. (2015). El salario como fuente de ingreso para el venezolano, una visión interpretativa de la Universidad Fermín Toro en el Estado Lara.

- Durán, P. (2016). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Tesis doctoral presentada a la Universidad Fermín Toro Estado Lara-Barquisimeto-Venezuela.
- Hammond, D. (1913). Macroeconomía Avanzada (2da.Ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Husserl. (1986). Revista de Filosofía y Teoría Política. N° 34.
- Kurczyk, P. y Reynoso, R. y Sánchez. M. (2007). Introducción a la Economía: Macroeconomía. Barcelona: Editorial Reverte.
- Le Compte, M. (1995). Un matrimonio conveniente: Diseño de Investigación cualitativa y estándares para la evaluación de Programas. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa//1995//Volumen 1//número 1 ISSN 1134-4032//D.L.SE .1138 -94
- Marx, C. (1946). El Capital. Tomo I. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Morse, J. (1994). El diseño de investigación cualitativa. Sage, Londres.
- Pérez, S. (1998). Investigación cualitativa retos e interrogantes. 2da edición. Madrid: Editorial la Muralla, S.A
- Peiró, José Mª, Yarid Ayala, Núria Tordera, Laura Lorente e Isabel
- Rodríguez (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación sustentable well-being at work: a review and reformulation Universidad de Valencia. Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). España. 1 IVIE Papelesdel Psicólogo, 2014. Vol. 35(1), pp. 5-14
- Romero Caraballo, Martha Patricia significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia en Colombia. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, vol. 16, núm. 2, julio, 2016, pp. 427-435 Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, España
- Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGraw-Hill.
- Taylor, S. Y R. Bogdan (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires. Paidós.
- Weber, M (1984). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Sarpe. Madrid.
- Woods, P. (1979). The Divided School. Londres: Routledge and Kegan.

CAPITULO 11

LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA UNA VISION TRASCENDENTE DEL ESTRATEGA

Hermes Guerra Seijas

Introducción

La gerencia estratégica está íntimamente vinculada a las habilidades, competencias y capacidades directivas en el desempeño del gerente en la ejecución de sus funciones dentro de la organización. La destreza para diseñar soluciones efectivas, desde la estrategia, implica formas más amplias de pensamiento a fin de comprender lo sistemático y complejo de las organizacionales modernas. En este sentido, la inteligencia espiritual, corresponde a un elemento transversal importante en el desarrollo de habilidades, competencias y capacidades en la gerencia estratégica. Este intelecto espiritual, como constructo emergente del conocimiento humano, en sus dimensiones fundamentales: conocimiento espiritual, vivencia espiritual y de contingencia, representan el primordial emplazamiento cognoscitivo, afectivo y conductual para trascender, como eje transversal espiritual, la alta racionalidad en los procesos estratégicos generadores de cambios en las organizaciones.

Desde el enfoque de la inteligencia espiritual, en su dimensión cognitiva no se puede enmarcar o reducir la acción humana solamente a la concepción existencial dualista cartesiana cuerpo-mente, es decir, a la gestión racional y pragmática en las organizaciones. Desde la generalidad, la vida es una peculiaridad muy especial de los sistemas vivos de característica multidimensional, por lo que se requiere se circunscriba en una filosofía que implique la comprensión más extensa de sus dimensiones cognitiva, afectiva y conductual.

Lo anterior coincide, desde el enfoque intelectual espiritual, con los criterios de los sistemas vivos del físico austriaco Fritjof Capra (1998) quien señala que “Comprender la estructura de la vida desde un punto de vista sistémico significa identificar un conjunto de criterios generales a través de los cuales podemos

establecer una clara distinción entre sistemas vivos y no vivos” (p.174). La profundidad de este señalamiento, radica en una conciencia espiritual que conlleve a una visión más amplia de la vida que dé cuenta de un ser humano, no solo como ser biopsicosocial, sino como totalidad existencial. Por tanto es importante la conciencia espiritual del directivo para comprender, de manera holística e integrativa, la influencia en el desarrollo del pensamiento estratégico gerencial en las organizaciones.

En cuanto a la gerencia en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales, a través del tiempo, ha venido presentando cambios significativos de pensamiento administrativo, asumidos por las sociedades como cambios adaptativos al contexto espacio-temporal del momento (Chiavenato, 2009). Es importante comprender estos cambios del pensamiento gerencial identificándolos en momentos y contextos específicos en el proceso de su evolución con sus características del momento histórico en este ámbito de las organizaciones. En este sentido se precisa la aprehensión del pensamiento gerencial estratégico haciendo un recorrido por las características que lo definen, a fin de poder visualizar la incidencia de la inteligencia espiritual en dicho pensamiento gerencial contemporáneo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la construcción de una nueva visión gerencial exige el análisis de nuevos elementos fundamentales que generen criterios de fácil apropiación del saber de las prácticas gerenciales de nuestra época que induzcan, por una parte, un cambio de cosmovisión en el ámbito organizacional y personal, y por otra, la creación de medios propicios para la intelectualización y promoción de posturas reflexivas y críticas en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales.

En el orden de las ideas anteriores este artículo plantea el siguiente cuestionamiento ¿De qué manera la inteligencia espiritual incide en el pensamiento gerencial estratégico? ¿En qué medida la aprehensión de la inteligencia espiritual potencializa aspectos existenciales que promuevan visiones más amplias para desarrollar estrategias efectivas en las organizaciones?

El propósito de este estudio se concentra en el conocimiento de la inteligencia espiritual como constructo del conocimiento humano y como este conocimiento puede tributar en el cambio de una nueva cosmovisión en el ámbito de la gerencia estratégica. Para el desarrollo de este estudio se realizó un diseño de investigación documental de enfoque cualitativo-interpretativo de carácter descriptivo, a través de la exploración de diversas fuentes bibliográficas en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales, así como en áreas de investigación relacionadas al tema de la inteligencia espiritual.

La gerencia estratégica (GE)

El proceso de la gerencia estratégica

El proceso de gerencia estratégica es de naturaleza subjetivo y aleatorio. La gerencia estratégica permite a las empresas actuar de manera proactiva a través de un análisis prospectivo o de preferencia sobre el futuro. El término prospectivo fue sugerido por Gastón Berger (1964) que refiere al estudio del futuro al presente y el de preferencia, según Del Olmo (sf) se basa en el estudio del presente al futuro fundamentado en la experiencia y la recolección de datos referente al tema a futurizar. Indudablemente que el tema de la gerencia estratégica ha adquirido gran importancia en el ámbito empresarial por su carácter dinámico y contingente, los cuales le confiere a las empresas la capacidad para manejarse en ambientes complejos y de cambios dinámicos del entorno, tanto interno como externo.

Con la globalización y el acelerado avance tecnológico las empresas han tenido que asumir la competitividad como factor clave de su crecimiento y permanencia (Porter, 2017). Por lo que la gestión estratégica en las organizaciones, debe ser asumida con gran vivacidad a la hora de pretender permanecer y triunfar en el mundo contemporáneo. En este sentido, el siglo XX ha representado la centuria de la construcción del acervo teórico, conceptual y metodológico del proceso de gerencia estratégica. Esto es evidenciable en los aportes de referentes contemporáneos como Igor Ansoff, Michael Porter, Peter Drucker, Alfred Chandler, Robert Kaplan y David Norton, Henry Mintzberg, Fred David, Gary Hamel y CK Prahalad entre otros.

En concordancia a lo anteriormente señalado, el proceso de gerencia estratégico debe ser asumido desde una perspectiva sistémica, holística e integral. Adoptar visiones realmente amplias que puedan abarcar cosmovisiones armonizantes y adaptativas, tanto en los niveles de alta gerencia como en los niveles tácticos y operativos de la organización (Chiavenato, *ob. cit.*). Cabe destacar que la gerencia estratégica, ha evolucionado desde su conceptualización clásica a su concepción moderna, a través del avance epistémico dentro del campo del conocimiento de las ciencias administrativas (Hill y Jones, 2011). En este sentido la noción de administración estratégica o gerencia estratégica es abordada por diferentes autores coincidiendo en la descripción y concepción de los elementos fundamentales que la definen. En primera instancia, según David (1994) la define como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p. 3). De acuerdo a esta definición es conveniente aclarar que la formulación corresponde a la fase filosófica del proceso de gestión estratégica, ya que se encuentra inmerso el desarrollo de la misión, la visión, los valores, la determinación de debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, la fijación de objetivos y el desarrollo y análisis de estrategias. Otra fase de la gerencia estratégica se constituye en la ejecución, la cual establece las metas y políticas que conducirán al éxito de la organización. Finalmente refiere una tercera fase que es la evaluación como mecanismo de comprobación de los resultados de las etapas previas.

Los elementos constitutivos del proceso de gerencia estratégica (GE), según los modelos de GE de Fred David, Russel Ackoff, George Steiner entre otros, siguen un orden sistemático enfocado en objetivos, los cuales contribuyen a la toma de decisiones en la organización. Dentro de los elementos o conceptos claves de la gerencia estratégica, tenemos: los estrategas, la estrategia, la misión, visión, valores, objetivos, fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas, amenazas externas y las políticas entre los más fundamentales. Estos elementos interactúan entre sí, creando orden y estructura para darle el carácter sistémico y complejo del proceso de gerencia estratégica.

En cuanto al carácter complejo de la gerencia estratégica, Etkin (2006) refiere que las tensiones, crisis y conflictos, son realidades emergentes producto de un espacio de dualidades en su apertura al medio, para la búsqueda de la certeza. En el contexto complejo de las organizaciones en el marco de la gerencia estratégica, desde la perspectiva de la realización económica, la estrategia se orienta hacia lo factible y lo conveniente, sin embargo en las condiciones de la toma de decisiones de políticas, la dimensión ética juega un papel importante en la consideración de los valores sociales (Etkin, *ob. cit.*). En las nuevas formas de pensamiento estratégico, desde el enfoque de la dinámica de sistemas complejos, como las organizaciones de hoy en día, es urgente la construcción de un nuevo sistema axiológico, desde otras perspectivas que den cabida a las estructuras semióticas emergentes de la gestión de la complejidad en los contextos de las organizaciones contemporáneas. A lo que Etkin (*ob. cit.*) denominó “Contexto de significación” (p. 75). Cuyo término alude a la aprehensión del sistema complejo organizacional desde la comprensión de sus pautas de relación, códigos y símbolos.

En concordancia con lo anteriormente señalado, el proceso de gerencia estratégica debe afrontar nuevos desafíos en entornos de cambios acelerados, para ajustarse a las nuevas concepciones del milenio, como la *gestión del conocimiento*; que transforma el capital intelectual en líderes talentosos con capacidades diferenciadoras para afrontar la competitividad en un mercado más competitivo cada día. La *gestión por competencias* como base del estudio de la motivación humana realizado por David Mc Clellan (1989), quien señala que las competencias de los trabajadores son únicas y generan diferenciación. Otro factor determinante en el proceso de la gerencia estratégica, que debemos reflexionar, es el *trabajo en equipo*, pero con una visión más amplia en cuanto a su interacción dinámica y compleja de quienes lo conforman, en la consecución de sinergias (Robbins y Judge, 2019).

En este mismo orden y dirección, el nuevo pensamiento del líder directivo o gerente, en su rol de estrategia, debe ser resignificado a través de nuevas conceptualizaciones que le den sentido a la gestión estratégica en las

organizaciones. Cabe destacar que para los estructuralistas, según Chiavenato (2006), en las organizaciones no especializadas, como las empresas, el conocimiento tiene un carácter instrumental y secundario para el alcance de los objetivos. Por tanto, la gestión del conocimiento, corre el riesgo de estancarse en la alta dirección, obstaculizando la fluidez aprehensiva cognitiva hacia las estructuras funcionales y operativas. En este sentido Ichijo y Nonaka (2006) señalan que “El éxito de una empresa en el siglo XXI estará determinado por la medida en que los líderes puedan desarrollar sus capacidades intelectuales mediante actividades para mejorarlas” (p. 121). Obviamente que para mejorar esas capacidades y competencias, debe incorporarse de manera estratégica nuevos cambios conceptuales, como por ejemplo la inteligencia espiritual, cuyo elemento estratégico, en el ámbito del comportamiento y desarrollo organizacional, tributa a la potencialización de dichas capacidades intelectuales.

Por tanto, para que una organización pueda movilizarse de manera contingente en ambientes dinámicos y mutables, debe asumir como indispensable el proceso de gestión estratégica. Desde esta perspectiva la estrategia debe orientarse, según Chiavenato (*ob. cit.*) en tres aspectos: estándar de conducta, posición deseada y perspectiva futura. Por tal razón, desde la perspectiva de la escuela del aprendizaje, según la teoría general de la administración, la formación de la estrategia sería un proceso emergente e incremental de aprendizaje, tanto individual como colectivo. En este sentido, la inteligencia espiritual apunta hacia la reinención organizacional para incorporar nuevos conocimientos en el recurso humano y promover comportamientos o competencias que sean capaces de resignificar, a través de la construcción de un sistema axiológico, la actuación participativa y de compromiso en los procesos de gerencia estratégica en las organizaciones. En este sentido, la inteligencia espiritual juega un papel relevante en la potenciación de actitudes y aptitudes críticas reflexivas, que conlleven a una gestión estratégica de impacto significativo en el desarrollo de la organización.

La inteligencia espiritual (IES)

Origen, concepto y aspectos potencializadores

Según el diccionario de filosofía de Abbagano (1993) se distingue cinco significados del término “espíritu” como: 1) Alma racional o entendimiento en general; 2) Pneuma o soplo animador; 3) Sustancia incorpórea; 4) Materia sutil o impalpable que es la fuerza animadora de las cosas; 5) Disposición o actitud. Estos significados han sido tratados históricamente por diferentes referentes de la filosofía como Locke, Kant, Hume, Berkeley entre otros, sin embargo Descartes fue quien acuñó e hizo valer el significado como alma racional o entendimiento en general.

Por otro lado, en contraposición a la condición espiritual humana, se presenta el materialismo el cual reduce al hombre, a la concepción dualista cuerpo-mente. Se debe reconocer que este paradigma materialista supone, desde la ciencia, un movimiento fundamental en la cosmovisión de todo individuo, que ha permitido por mucho tiempo la comprensión de la realidad material. Cabe destacar que al ser radicalizado este pensamiento materialista, por lo general, deja a un lado gran parte de la realidad universal del mundo que nos rodea. En la actualidad esta doctrina materialista se ha visto en la necesidad de ser resignificada en ciertos principios como, en el caso del estudio de las partículas a nivel atómico o subatómico, cuyas investigaciones científicas corresponden al ámbito de la física cuántica, cuya disciplina ha demostrado que la materia no posee tanta sustancia como lo hemos imaginado.

Ante la situación planteada es de gran relevancia deslindar, en este estudio, la espiritualidad a la tradicional vivencia religiosa, tomando en consideración que este valor espiritual en el ser humano ha sido desligado de dichas tradiciones religiosas por gran cantidad de pensadores contemporáneos, dando paso a un nuevo paradigma en una sociedad sumergida significativamente en el materialismo y el consumismo. Ferry (2010) señala que la espiritualidad es de un orden que proviene de la filosofía como la vida del espíritu, cuyo orden no debe ser confundido con lo religioso ya que trasciende la moral. De igual manera Comte-Sponville (2006); se suma a esta idea de la necesidad de buscar una espiritualidad libre de dogmas. En

este sentido, la inteligencia espiritual como constructo crítico reflexivo sobre la espiritualidad, debe ser capaz de fracturar las cadenas dogmáticas, para construir una nueva mentalidad orientada a lo esencial que se adapte más a este mundo contemporáneo.

Por tanto, bajo estas consideraciones, la inteligencia espiritual se debe explorar desde la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1993) a fin de comprender el origen de dicho constructo, ya que el acervo de teorías que existen en relación a la inteligencia se orienta a la racionalidad y emocionalidad de la acción humana. Dentro de este grupo de teorías se encuentra la Teoría del Factor G de la inteligencia propuesta por Charles Spearman quien la refiere como la capacidad intelectual que actúa transversalmente en todas las áreas intelectuales. Adicional se encuentra la teoría de la inteligencia fluida e inteligencia cristalizada de Raymont Cattell, quien la vincula con capacidades no verbales y de rasgo cultural independiente. Igualmente se tiene la Inteligencia emocional de Daniel Goleman (1996) como la destreza para detectar y controlar los sentimientos con el fin de modificar y regular, de manera voluntaria, los estados de ánimo propio y de los demás.

De acuerdo a las consideraciones anteriores y en contraposición al pensamiento de la inteligencia como capacidad presente en todo ser humano, Gardner (1993) propone siete inteligencias: interpersonal, intrapersonal, lógico-matemática, musical, espacial, cenestésico-corporal y lingüística. Tiempo después agrega otras inteligencias como la naturalista y una inteligencia existencial pero con una postura especulativa. Esta última, después de un análisis reflexivo, Gardner (1999) consideró que no era posible aun su definición, sin embargo conjetura que “Aun así, no deseo arriesgarme a eliminar prematuramente un conjunto de capacidades humanas que parecen ser dignas de atención en el contexto de una teoría de las inteligencias” (p. 39). Es decir, el cerrarse a la posibilidad de la existencia de un intelecto espiritual se pudiera estar limitando la realidad universal.

Según se ha citado, el restringir el ser a una conceptualización existencial de la materia estaríamos desconociendo los avances de la ciencia en cuanto a la

determinación de los fenómenos intangibles, que denotan los seres humanos, en la manifestación de actitudes y aptitudes frente a situaciones que ameritan ir más allá de lo racional y emocional. En este sentido, Gardner (*ob. cit.*) señala que “Cada vez hay más pruebas de los aspectos fenoménicos de las inquietudes espirituales basadas en experiencias naturales o inducidas artificialmente” (p. 41). Desde el desempeño en los roles que los individuos asumen a diario en la vida, se puede ilustrar momentos en los cuales, por causa de situaciones críticas y dolorosas, las personas sienten la necesidad de aislarse del mundo cotidiano buscando respuestas más allá de las categorías comunes de la experiencia. En estos estados mentales, por lo general, se busca un reenfoque de la conciencia que redimensione su relación con el mundo interior y exterior.

Con referencia a lo anterior, en la mayoría de los casos, estos estados mentales afectan, de una forma u otra, las dimensiones racionales, cognitivas y emocionales del individuo provocando la toma de decisiones poco efectivas en el desempeño de sus roles personales. Es evidente entonces que existe gran interés en comprender este constructo de inteligencia espiritual como herramienta intelectual en la resignificación de nuevas competencias que sean más acordes con las tendencias de humanización planetaria. Por lo que para acreditar esta conjetura Danah Zohar e Ian Marshall (2001) continúan los estudios de dicha inteligencia espiritual, quienes afirman que existen infinitas inteligencias y que dichas inteligencias múltiples de Howard Gardner son derivaciones de las básicas: Racional, Emocional y espiritual.

Zohar y Marshall (*ob. cit.*) le dan fuerza a este constructo argumentando que existen tres formas básicas del cerebro: las conexiones neurales en serie, fundamentada en la inteligencia racional o cociente intelectual; las redes neuronales conectadas al azar que dan cabida a la inteligencia emocional y una organización neural basada en los estudios sobre las oscilaciones neurales unificadoras de Singer, que dan pistas sobre un tercer tipo de pensamiento como el de la inteligencia espiritual. En relación con este último los autores sostienen, sobre la base de investigaciones neurológicas, que las ondas electromagnéticas del cerebro se ubican en frecuencias de hasta cuarenta megahercios que unifican los procesos cerebrales, estabilizándose en el lóbulo temporal.

¿Para qué nos habilita la IES?

Como referente contemporáneo importante en el tema de la inteligencia espiritual se tiene al filósofo y teólogo Francesc Torralba (2010) quien manifiesta que la inteligencia espiritual ayuda a formular interrogantes existenciales y a experimentar vivencias que trascienden el nivel sensorial orientando el pensamiento al verdadero potencial del ser humano. Este autor afirma que el ser humano logra potenciar ciertos aspectos relacionados a la existencia a través de la aprehensión de la inteligencia espiritual, como:

- *La búsqueda del sentido* en tanto pulsión fundamental, es decir, cuestionar su permanencia en el mundo en cuanto a su valor y significado de su ser en el mundo.
- *La capacidad de distanciamiento*, la cual no debe entenderse como un sentido físico, sino distanciarse del mundo mentalmente para comprender las cosas y valorar con ecuanimidad.
- *La autotranscendencia*, esta transcendencia, va más allá del significado religioso, la misma denota el deseo de superación, innovación y creatividad sobre los criterios de la lógica racional para ir más allá de los propios límites corporales.
- *La capacidad admirativa*, radica en el origen del filosofar, esta capacidad, como poder de la inteligencia espiritual, activa las demás inteligencias despertando el interés por indagar.
- *El autoconocimiento*, como la intersección entre la inteligencia intrapersonal y la espiritual, es decir, hacer conciencia que no solo soy y vivo, sino de dar cuenta del ser y de la vida.
- *La facultad de valorar*, como sujeto ético que se distancia y distingue entre yo, acto y objeto para inquirir el valor ético de los actos, llegando así a la valoración como fuerza motriz de la existencia.
- *El sentido del misterio*, como estímulo para descubrir realidades por conocer de nuestras insuficiencias y de la inmensidad del universo.
- *La búsqueda de una sabiduría*, como sabiduría vital para hallar la razón que le confiere significado a la existencia personal, que no se concibe con el conocimiento científico que nos acomoda al mundo de manera fraccionada.

- *El sentido de pertenencia al todo*, como facultad consciente integradora del ser humano en su totalidad y con el todo.
- *El poder de lo simbólico*, capacidad de transformar en símbolos todo objeto, natural o artificial, para establecer una comunicación por medio de ellos.
- *La llamada interior*, no como llamado físico sino como misión de vida que le dará sentido colmándola de valía y significado.
- *La elaboración de ideales de vida*, como objetivos, referencias y aspiraciones que desea cumplir a lo largo de la vida.

En virtud de estos aspectos de la existencia que se pueden potenciar con la inteligencia espiritual, Teijero (2016) afirma que dicha inteligencia es “la suprema de todas las inteligencias, ya que traza el camino hacia una nueva vida y conduce al éxito, donde el ser humano desarrolla sus capacidades y consigue lo que desea llegando a la felicidad plena” (p. 36). De acuerdo a este señalamiento podemos inferir que la inteligencia espiritual es un constructo de efecto transversal en el sentido de vida del ser humano.

¿Porque desarrollar la IES?

Con el objeto de evidenciar empíricamente como se manifiesta la IES en los individuos, se presenta una serie de investigaciones en las cuales se mide la inteligencia espiritual con instrumentos similares según Fischman (2017, p. 20):

- Singh y Sinha (2013), quienes realizaron estudio con 303 personas y cuyos hallazgos dieron como resultado que a mayor IES mayor propósito, satisfacción y calidad de vida,
- George, Larson, Koenig y McCullough (2000); Kass, Friedman, Leserman, Zuttermeister y Benson (1991), encontraron que a mayor IES mayor actitud de ayuda.
- Bonner, Koven y Patrick (2003), determinaron que a mayor IES demuestran menos enfermedades físicas y mentales, menos conflictos, así como mejor actitud positiva y mejores relaciones interpersonales.

- Baezzat y Sharifzadeh (2013); Behbahan (2013). En el estudio se evidencio que las personas que fueron evaluadas más altas en IES resultaron con menos estrés en la vida.
- Mohammadyari (2012) en un estudio con 185 adolescentes y sus padres resultó que los hijos con mayor salud mental y emocional fueron los de padres evaluados con mayor IES.
- Nodehi y Nehardani (2013) realizaron un estudio con 215 profesores resultando que los que tenían mayor IES demostraron mayor satisfacción laboral, mejores relaciones interpersonales y más promociones.

Uno de los estudios más significativos y convincente fue en el 2005, por Reave (citado en David Fischman, *ob. cit.*) quien hizo un estudio relacional entre valores espirituales y liderazgo, cuyos hallazgos demostraron una mayor efectividad en la práctica de liderazgo, catalogados como mejores líderes en su desempeño.

En virtud de estos abordajes investigativos se puede inferir, que al igual que la inteligencia lingüística, donde el lenguaje materno se adquiere, en principio, por una interacción preconsciente, por mimesis, podemos articular el aprendizaje de otras lenguas, es decir, esta inteligencia lingüística corresponde a una capacidad latente del ser humano. Por tanto, de manera análoga la inteligencia espiritual es una capacidad potencial, presente en los seres humanos, por lo que debe ser activada a través de estímulos externos abiertos, que permitan su despliegue libre sin dogmas ni creencias limitantes que la atrofien de su libre creatividad. Sin desestimar que algunos autores señalan que en los ámbitos formalmente religiosos puede desarrollarse y estimularse de un modo creativo y sugerente (Torralba, *ob. cit.*).

Es de suma importancia aclarar que cada autor tiene un enfoque diferente para abordar el tema de la inteligencia espiritual, lo que le da el carácter interdisciplinar a la bibliografía explorada, en donde encontramos referentes de diferentes disciplinas como la psicología, la neurociencia, la filosofía, la antropología cultural, antropología filosófica entre otros (Gardner, Zohar y Marshall, Comte-Sponville, Ferry, Torralba, *ob. cit.*). Por lo que, a los efectos de estas investigaciones, Torralba (*ob. cit.*) afirma, de manera enfática, que el común denominador del estudio de la

inteligencia espiritual es la disrupción en la continuidad de la comprensión univoca materialista del ser humano.

Tributo de la inteligencia espiritual en la gerencia estratégica

Después de las consideraciones anteriores, el tributo de la inteligencia espiritual en la gerencia estratégica, se puede evaluar, desde la relación entre el proceso de las tres fases constitutivas de la gerencia estratégica: fase filosófica, analítica y operativa; y los aspectos, según Torralba (*ob. cit.*), potenciadores y cultivadores de la inteligencia espiritual. Los componentes de la fase filosófica de la gerencia estratégica, según Torres (2014), contemplan el giro, visión, misión, valores, objetivos y estrategias. Por lo que a continuación se hará una breve descripción de dichos conceptos clave y la relación con la IES:

Giro

Es la actividad principal o negocio que opera la empresa. Esta definición se puede identificar con las capacidades especiales de la empresa, su producto o su función. En este caso para darle fuerza a la empresa sobre los competidores, Torres (*ob. cit.*) sugiere una serie de interrogantes como: ¿Quiénes son mis clientes y qué necesitan? ¿Quiénes son mis competidores? ¿Puedo satisfacer las necesidades de estos clientes en una mejor forma en relación con mis competidores? ¿Cuáles serán los factores clave de éxito en este negocio? ¿Puedo cumplir? ¿Lo que se ha definido como el negocio es lo mismo que los clientes creen que es el negocio de la empresa?. Estas preguntas pueden ser abordadas por el gerente de manera más profunda al desarrollar, a través de la IES, la *capacidad de distanciamiento*, que según Torralba (*ob. cit.*), este potenciador permite no solo tomar distancia de la realidad externa: competidores, clientes, del negocio en sí, de los compromisos, sino también, de las propias ideas, creencias y valores. Esta forma de observarse en perspectiva da la capacidad para retomar nuevamente la idea para criticarla, cuestionarla o relegarla si es necesario y finalmente valorar con ecuanimidad.

Visión

Es la imagen tal como se concibe la empresa a futuro. Según Hill y Gareth (2011) la visión es “el estado futuro deseado que la empresa le gustaría lograr” (p. 15). Según Torres (*ob. cit.*) para el desarrollo de la visión se plantea los siguientes enunciados:

- Da sentido a los cambios que se esperan de las personas
- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro
- Refleja ideales elevados
- Encaja con los valores de la organización
- Clarifica los objetivos y la dirección
- Anima al compromiso

De acuerdo a estos enunciados, con el objeto de desarrollar la visión con un contenido y compromiso profundo, el directivo debe considerar los siguientes aspectos potenciadores de la IES como: La búsqueda del sentido, la autotrascendencia, el autoconocimiento, la facultad de valorar, el poder de lo simbólico y la elaboración de ideales de vida. Cabe resaltar que todos estos poderes que confiere el desarrollo de la IES en el gerente pueden ser cultivados, según Torralba (*ob. cit.*) a través de prácticas como la meditación, la contemplación, el filosofar, el dialogo, el ejercicio físico, la interpretación del arte, el deleite musical entre otras. Por tanto, lo anteriormente señalado es importante para el cultivo de la IES para adentrarse con nuevas capacidades en el mundo de la gerencia estratégica.

Misión

Es la razón de ser del negocio. Torres (*ob. cit.*) señala que la misión “tiene un sentido de contenido porque facilita el espíritu de identidad, y un sentido práctico porque es el punto de partida para el control y evaluación de resultados” (p. 80). Al potencializar la IES, en el carácter cualitativo de la misión, se puede lograr una declaración de misión con mayor profundidad en los elementos que la constituyen a través de: La búsqueda del sentido, La capacidad de distanciamiento, La

autotranscendencia, La facultad de valorar, La búsqueda de sabiduría, el sentido de pertenencia al todo, La llamada interior y la elaboración de ideales de vida.

Valores

Según D'Alessio (2008), los valores de una empresa son "las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones" (p. 98). De acuerdo a este señalamiento los valores están estrechamente vinculados a la filosofía de la empresa ya que representan sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. En este sentido el desarrollar la IES, a través de sus potenciadores como: La búsqueda del sentido, la facultad de valorar y la llamada interior, permite la construcción de un nuevo sistema axiológico que oriente al gerente a la elaboración de estrategias más efectivas que encausen el desempeño de sus funciones y guíen el proceso de toma de decisiones.

Metodología aplicada

Para el desarrollo de este artículo se realizó el diseño de investigación documental desde el análisis de diferentes fuentes bibliográficas. Para ello se aplicó el método hermenéutico-interpretativo en contexto teórico documental. La técnica fue el análisis documental para el cual se utilizó como instrumento el fichaje de la literatura consultada. El enfoque de la investigación es cualitativo de carácter descriptivo. En este sentido, se hizo una breve reseña del proceso de gerencia estratégica y se determinó sus características más relevantes de la gestión organizacional. Como complemento del estudio, se realizó una descripción de la inteligencia espiritual y sus aspectos potenciadores para finalmente determinar en qué consiste y de qué forma puede cambiar la cosmovisión en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales, específicamente en el campo de la gerencia estratégica.

Conclusiones

De acuerdo con los razonamientos que se realizaron anteriormente en el presente estudio, se puede concluir que aun cuando la inteligencia espiritual es un constructo

contemporáneo, se evidenció a través de la revisión bibliográfica, que existe un gran interés en la aplicabilidad en el campo organizacional.

Por otro lado, se puede inferir, de acuerdo a los resultados de evidencias empíricas expuestas, que el incremento de esta inteligencia en el gerente, permite ampliar la visión existencial que inciden en los procesos de gerencia estratégica. De igual forma, el cultivo de la inteligencia espiritual, a través de las practicas supra señaladas, promueve nuevas formas de pensamientos más amplio en los proceso de gestión estratégica. La aprehensión del intelecto espiritual en el gerente promueve significativos cambios conceptuales en la cosmovisión del gerente para gestionar el proceso de planificación estratégica y la capacidad para navegar en un entorno de incertidumbres e imprevisibilidades.

Finalmente, de manera reflexiva, desde el pensamiento gerencial estratégico, el cultivo de la inteligencia espiritual en los sujetos responsables del proceso de toma de decisiones estratégicas, engendra una fuerza unitiva de la vida más allá de la racionalidad instintiva que se conjuga en la estructura integral concediendo sentido y finalidad a la existencia. Es decir, la IES, como constructo emergente, desentraña nuevas perspectivas menos materialistas de la concepción del mundo para dar paso a lo que Drucker denomino “Los líderes futuros en acción”. Por tanto, el aumento del nivel de la IES a través de la práctica de sus potencializadores desarrolla una visión trascendente en el estratega ampliando el sentido del rumbo y la capacidad de visualizar el futuro en los procesos de gestión estratégica.

Referencias

- Abbagano, Nicola (1993). *Diccionario de filosofía*. Decima reimpresión. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* Segunda edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Comte-Sponville, André (2006). *L'sprit de l'athéisme: Introduction á une spiritualité sans Dieu*. Éditions Albin Michel. France.

- D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Primera edición. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- David, Fred (1994). *La gerencia estratégica*. Novena reimposición. Legis Editores, S.A. Colombia.
- Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Primera edición. Ediciones Gránica, S.A. Argentina.
- Ferry, Luc (2010). *A revolução do amor: por uma espiritualidade laica*. Prisa Ediciones. Brasil.
- Fischman, David (2017). *Inteligencia espiritual en la práctica Cómo aplicarla en la vida y en la empresa*. Primera edición. Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V. México.
- Fritjof, Capra (1998). *La trama de la vida*. Editorial ANAGRAMA, S.A. España.
- Gardner, Howard (1993). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Editorial de Espasa Libros, S. L. U. España.
- Gardner, Howard (1999). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Editorial Paidós. España.
- Goleman, Daniel (1996). *La inteligencia emocional*. Graficas Edward's LTDA. Colombia.
- Hill, Charles y Gareth, Jones (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Novena edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.
- Ichijo, kazuo and Nonaka, ikujiro (2006). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. Oxford University Press, Inc., U.S.A.
- Mcclelland, David (1989). *Estudio de la motivación humana*. Primera edición. Narcea S. A. de Ediciones. España.
- Porter, Michael E. (2017). *Ser competitivo*. Primera edición en libro electrónico (epub). España Recuperado: <https://b-ok.lat/book/11900807/0f99d9>
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy (2019). *Organizational behavior*. Eighteenth edition. Pearson Education, Inc. U.S.A.
- Teijero, Sergio (2016). *Inteligencia espiritual: la suprema de las inteligencias*. Repertorio Institucional Saber UCV. Caracas. Venezuela. Recuperado: <http://saber.ucv.ve/jspui/simple-search?query=teijero+sergio>.
- Torralba, Francesc (2010). *Inteligencia espiritual*. Primera edición. Plataforma Editorial. España.
- Torres, Zacarías (2014). *Administración estratégica*. Primera edición. Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V. México.
- Zohar, Danah y Marshall, Ian (2001). *La inteligencia que permite ser creativo, tener valores y fe*. Primera edición. Plaza & Janes Editores, S. A. España.

CAPITULO 12

POLÍTICA LABORAL: ¿UNA REFORMA LABORAL ES POSIBLE?

Milton Guamán Guanopatin y Javier Pozo González

Introducción

“La Política Pública es el conjunto de actuaciones que toman los poderes estatales. Las Políticas Públicas son el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos.” (Gomes, 2015).

“Las Políticas Públicas son las acciones de gobierno, que busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales.” (Chandler & Plano, 1998).

Los autores (Schneider & Karcher, 2010) describen que “el mercado laboral de América Latina cuenta con condiciones específicas que deben ser atendidas en materia de política laboral, y las dividen en cinco secciones: 1) capital humano poco calificado, 2) regulaciones laborales muy duras, 3) alto grado de rotación laboral, 4) un sector informal grande, y 5) pequeños y muy politizados sindicatos con un bajo nivel de representatividad.”

La política pública el mercado laboral sin lugar a dudas tiene que ver con qué objetivos se prioriza y está basado en dimensiones a las cuales se va a priorizar: dimensión económica, social, humana y política. (Faro Group, 2019) indica que “desde la *dimensión económica*, se examina una serie de herramientas a implementarse en el mercado laboral, quienes permitirán una mayor eficiencia, una de ellas corresponde como incentivo al impulso laboral; desde una *dimensión social*, se promueven políticas que benefician en la mejora de condiciones tipo laborales, igualdad de salarios, desarrollo de habilidades (skills), entre otros; desde una *dimensión humana* uno de los objetivos es la correlación entre la realización de las personas y el trabajo. Uno de los desafíos más grandes en la aplicación de la política

laboral, índice a que los responsables del cumplimiento de estas iniciativas tengan voluntad política, liderazgo, administración y gerenciamiento”.

Al habla de administración (Drucker, 1999) en el artículo, *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, indica que “...es una disciplina que estudia el comportamiento de personas e instituciones humanas expuesta a cambios continuos” (p. 12)

(Münch Galindo, 1995) en el libro, *Fundamentos de administración (5ta. edición)*, indica que “la Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad” (p. 25)

(Ruvalcaba, 2016) en el artículo, *un control clave*, indica que “la administración es el proceso por el cual la planificación, la organización, dirección y control se encarga de poder tener los objetivos de una empresa muy claros para poder adquirir buenas ganancias”

Para (Pardo, 2010) en el artículo, *Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos*, indica que estos autores son considerados por la historia como los padres de la administración, son ubicados en las corrientes denominados clásicos. Taylor¹ y Fayol² muestran un substancial contraste en sus vidas y una asombrosa similitud de su pensamiento administrativo. Taylor simboliza el progreso cambiante, característico de los Estados Unidos de esa época, Fayol representa el modelo de vida europeo.

(Chiavenato I. , 1999) en tu artículo, *Planeación estratégica*, indica que Taylor y Fayol partieron de puntos distintos para llegar a conclusiones bastante similares, a tal punto que a los dos se les considera pertenecientes a una misma escuela, a un mismo enfoque (el clásico) sobre los aspectos básicos de la administración. Taylor utilizó un enfoque de abajo hacia arriba, de lo particular hacia el todo, mientras que

¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nació en Filadelfia, Estados Unidos, de una familia de cuáqueros de origen inglés. (Pardo, 2010)

² Henry Fayol (1841-1925), nació en Constantinopla y murió en París. ingeniero francés. (Pardo, 2010)

Fayol usó el método contrario, partió de la administración hacia abajo, del todo hacia las partes.

Con los antecedentes descritos las preguntas que nos hacemos entonces es ¿Qué artículos de la Constitución del 2008, Políticas Públicas Laborales y Normativas de la República del Ecuador están planteadas luego de la repentina pérdida del empleo – desvinculación laboral? ¿Qué va a pasar con el trabajador que tiene que afrontar la pérdida del empleo, debido a los efectos de una decisión no tomada por él mismo?

Las formas organizativas relacionados a los mercados laborales se han caracterizado por el cambio constante, (Castells, 2011) la *primera* fase de la Revolución Industrial estuvo estrechamente identificada con el ascenso de Inglaterra; la *segunda*, con el avance de los Estados Unidos y Alemania. La *tercera* fase muestra el ascenso de Japón, que durante las décadas de 1970 y 1980 supo sacar el mayor provecho de las posibilidades productivas de las tecnologías de la información. En la actualidad se emplea el termino Industria 4.0 para referirse a la *Cuarta Revolución Industrial*, impulsando la confluencia de los mundos físicos, digital y biológico. Los rápidos adelantos en la tecnología de la información y comunicación (TIC) está cambiando a las industrias y una nueva generación de organizaciones ágiles está evolucionando, abarcando la automatización, la robótica y la inteligencia artificial enfrentándose a organizaciones y liderazgos complejos que actúan en un medio cambiante, con incertidumbre y presión de diversos grupos, que han afectado directamente al mercado laboral del empleo, ocasionando el desempleo. La evolución en la reducción del desempleo a nivel mundial no va acompañada de mejoras de la calidad del trabajo, según indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019 (WESO)³.

Este informe publicado por la OIT alude a la persistencia de diversos déficits de trabajo decente, y advierte de que, al ritmo actual, la consecución del objetivo de trabajo decente para todos establecido entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), concretamente en el ODS 8, es *inalcanzable* para muchos países.

³ WESO - World Employment and Social Outlook 2017: Sustainable Enterprises and Jobs. Perspectivas sociales y del empleo mundial 2017 de la OIT: Empresas y empleos sostenibles. (OIT, 2015)

Los ODS fueron adoptados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que las personas disfruten de la paz y la prosperidad para 2030. Los ODS están diseñados para llevar al mundo a varios “ceros” que cambian la vida, incluida la pobreza cero, el hambre, el SIDA y la discriminación contra las mujeres y las niñas (PNUD, 2017).

(OMS, 2020) El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente al COVID-19 como una pandemia, proclamado a los países en “emergencia sanitaria”, esta situación forzó a la Organizaciones a adoptar de forma los comportamientos de la tecnología de la información y comunicación relacionada a Industria 4.0.

(Restrepo, 2020) señala que “América Latina le depara dos grandes retos para la continuidad de las organizaciones post-pandemia del COVID-19, mismo que significan una gran oportunidad de desarrollo y competitividad para la región”, la *primera* es como generar más empleo de mejor calidad y la *segunda* es como generar nuevas fuentes de empleabilidad, aquí se menciona la motivación del emprendimiento en las personas y la promoción de políticas públicas en los gobiernos que motiven a adaptación de Industria 4.0 de las organización.

Metodología de investigación

La metodología fue desde el enfoque cualitativo, se realiza una revisión a la literatura desde la literatura recopilada en artículos académicos, Constitución del 2008, Políticas Públicas Laborales, Normativas de la República del Ecuador y publicaciones digitales. En este sentido, esta investigación ofrece una perspectiva descriptiva que tiene algunos puntos en común con una bibliografía difundida, y algunos énfasis especiales a la investigación empírica.

Preguntas de Investigación

En este artículo nos propusimos responder la siguiente pregunta de investigación:

- RQ1: ¿Qué artículos de la Constitución del 2008, Políticas Públicas Laborales y Normativas de la República del Ecuador están planteadas luego de la repentina pérdida del empleo – desvinculación laboral?

- RQ2: ¿Qué va a pasar con el trabajador que tiene que afrontar la pérdida del empleo, debido a los efectos de una decisión no tomada por él mismo?

Términos y estrategia de búsqueda de literatura relevante

Términos de búsqueda utilizados fueron orientados a la *República del Ecuador*, en las bases de datos de conocimiento científicas:

- Política Pública y Laboral
- Plan Nacional para el Desarrollo

Una revisión a la literatura

A partir de la extracción de la literatura recopilada en artículos académicos, Constitución del 2008, Políticas Públicas Laborales, Normativas de la República del Ecuador y publicaciones digitales que consideremos más relevantes, vamos a resumirlos de manera descriptiva. (Kitchenham & Charters, 2007)

La Política Laboral

(Faro Group, 2019), en el *Informe de avance a la política pública de Empleo* indica que “las políticas laborales buscan la atención de cuatro formas de problemas identificados”. “La *primera* se refiere como el Gobierno implementa regulaciones a las relaciones laborales, a partir de las normativas en el proceso de contratación y repentina pérdida del empleo. La *segunda* tiende a promover derechos básicos de los empleados en la fijación de salarios considerados mínimos. La *tercera* pone atención en la demanda de fuerza de trabajo y beneficios que los Gobiernos permite a los sindicatos y grupos organizados de trabajadores. La *cuarta* es la dotación del seguro social al desempleo, salud, jubilación, enfermedad, entre otros, que sirva como beneficio para la población trabajadora.” (Botero, Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 2004).

Política Pública Laboral de acuerdo a la OIT (OIT, 2019)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es una organización relacionada a las Naciones Unidas para el aspecto del trabajo. Establece las normativas

internacionales de trabajo, incentiva los derechos en la fuerza laboral, y da pautas para la creación de oportunidades de empleo decente, incentiva también a la mejora de protección social y fortalecimiento del diálogo relacionadas al trabajo.

Una vez al año la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) se reúne con el objetivo de adoptar y actualizar normativas del trabajo y para aprobar el programa y presupuesto de la OIT.

“Hoy, más que nunca, contar con oportunidades de trabajo decente para todos y que este sea la inclusión, la estabilidad, la justicia social y la paz, es la clave. En el ambiente laboral en transformación constante, incentiva a los gobiernos, empleadores y trabajadores unan fuerzas para construir el futuro del trabajo que anhelamos” Guy Ryder, Director General de la OIT

Constitución de la República del Ecuador 2008 - vigente

De acuerdo al Capítulo segundo. Derechos del buen vivir. Sección Octava. *Trabajo y Seguridad Social*, los artículos Art. 33, Art 34, Art. 325, Art. 326, Art. 327, Art. 328, Art. 329, Art. 330, Art. 331, Art. 332. están en orientados en los derechos del trabajo. (Constitución de la República del Ecuador, 2008), se lista principios que son base:

1. El pleno empleo y tratar de eliminar el subempleo y del desempleo lo impulsará el Estado.
2. Son irrenunciables e intangibles los derechos laborales.
3. Las disposiciones de contratación, reglas o temas legales en materia laboral, se emplearán de forma lo más favorable posible a trabajadores (as).
4. Se corresponderá igual remuneración al trabajo de igual valor.
5. Los trabajadores tendrán derecho a desarrollarse en sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su bienestar, seguridad, higiene, integridad y salud.
6. Las personas rehabilitadas luego de un accidente laboral o enfermedad, tendrá el derecho a ser reintegrada al trabajo y si es el caso a mantener la relación laboral, apoyado con la ley.
7. La libertad y el derecho de organización de las personas trabajadoras está garantizado. Este derecho también corresponde al de formar asociaciones,

- gremios y sindicatos, y otras formas de afiliación, organización a las de su elección y desafiliarse libremente.
8. El Gobierno estimulará la instauración de organizaciones de trabajadores (as), y empleadores (as), de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento transparente, participativo y democrático con alternabilidad en la dirección.
 9. Para todos los impactos de la relación laboral en las instituciones del Gobierno, el sector del trabajo estará representado por una organización única.
 10. Será instaurada el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
 11. Siempre que no implique renuncia de derechos laborales, se valida la transacción ante la autoridad que maneja la administración o juez competente.
 12. Los conflictos colectivos laborales, serán sometidos a tribunales de arbitraje y conciliación.
 13. La contratación colectiva entre trabajadores y empleadores está garantizada.
 14. Será reconocido los derechos a los trabajadores y o grupos sindicales a una paralización laboral tipo huelga. Los representantes de los gremios tendrán las garantías en estos casos.
 15. Se prohíbe tajantemente la paralización de los servicios públicos relacionados a la salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, seguridad social, bomberos, agua potable y alcantarillado, energía eléctrica, transporte y distribución de combustibles, producción hidrocarburífera, procesamiento, correos y telecomunicaciones, transportación pública.
 16. Las instituciones del Estado y las entidades privadas en las que haya participación de recursos públicos, quienes cumplan actividades administrativas o profesionales, de representación, directivas, serán sujetas a las leyes que regulan la administración pública.

El Plan Nacional de Desarrollo: 2017-2021

La hoja de ruta del país es el Plan Nacional de Desarrollo, este ha sido considerado como el instrumento para hacer realidad los mandatos de la Constitución y las aspiraciones, ilusiones y anhelos del pueblo ecuatoriano. El formato está dado por

objetivos nacionales plateados para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y justa, los planteamientos de objetivos han sido logrados luego de recoger las expectativas y aspiraciones de los sectores sociales. En palabras del Presidente Lenin Moreno: “Nada para ustedes sin ustedes”

Plan Nacional de Desarrollo: estructura general

El presente Plan procura:

1. La generación de políticas integrales y metas que apoyen en el monitoreo del cierre de brechas y el ejercicio pleno de los derechos.
2. La definición de herramientas que apoyen a la planificación y gestión territorial con una asignación adecuada de recursos.
3. La definición de lineamientos que orienten a la inversión de recursos y el gasto público.
4. El desarrollo de un sistema nacional de información relacionado a la diversidad poblacional y territorial del Ecuador.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021 propone abordar los objetivos y la política pública nacional a partir de tres ejes:

Eje 1: Derechos para todos durante Toda la Vida

- Objetivo 1: Relacionado a garantizar igualdad de oportunidades con una vida digna para todas las personas.
- Objetivo 2: Permite apoyar en la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las diversas identidades.
- Objetivo 3: Permite garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

- Objetivo 4: Permite consolidar la sostenibilidad del sistema de economía solidaria y social, y afianzar la dolarización.
- Objetivo 5: Impulsa para el crecimiento económico sostenible de manera solidaria y redistributiva la competitividad y productividad.

- Objetivo 6: Para alcanzar la soberanía en alimentación y el “Buen Vivir”, permite el progreso de las capacidades productivas y del entorno.

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado

- Objetivo 7: Con un Estado que trabaja de cerca con la ciudadanía, permite incentivar a una sociedad participativa.
- Objetivo 8: Para una nueva ética social, promover la corresponsabilidad y la transparencia.
- Objetivo 9: Posicionar de una manera estratégica al país en la región y el mundo, garantiza la paz y la soberanía.

La inversión pública que han sido planificadas para el período 2017-2021 desde el Presupuesto General del Estado, ascienden a US\$ 25,591 millones (ver Tabla No 1).

Tabla 1. Plan Plurianual de Inversión por objetivo (cifras en millones de dólares)

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021	Total	%
Objetivo 1: Relacionado a garantizar igualdad de oportunidades con una vida digna para todas las personas.	2,518	2,071	3,461	3,602	3,773	15,425	60.3
Objetivo 2: Permite apoyar en la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las diversas identidades.	40	28	31	31	31	160	0.6
Objetivo 3: Permite garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.	74	168	133	148	150	674	2.6
Objetivo 4: Permite consolidar la sostenibilidad del sistema de economía solidaria y social, y afianzar la dolarización.	386	151	165	318	329	1,348	5.3
Objetivo 5: Impulsa para el crecimiento económico sostenible de manera solidaria y redistributiva la competitividad y productividad.	1,859	1,692	496	422	392	4,861	19.0
Objetivo 6: Para alcanzar la soberanía en alimentación y el	206	352	367	373	331	1,629	6.4

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021	Total	%
“Buen Vivir”, permite el progreso de las capacidades productivas y del entorno.							
Objetivo 7: Con un Estado que trabaja de cerca con la ciudadanía, permite incentivar a una sociedad participativa.	373	196	154	99	75	896	3.5
Objetivo 8: Para una nueva ética social, promover la corresponsabilidad y la transparencia.	119	15	10	17	18	179	0.7
Objetivo 9: Posicionar de una manera estratégica al país en la región y el mundo, garantiza la paz y la soberanía.	118	67	193	20	20	418	1.6
Total General:	5,692	4,739	5,010	5,031	5,119	25,591	100

Fuente: (Senplades, 2017).

Normativa Laboral en Ecuador

La (Constitución del Ecuador, 2008) establece que “el trabajo es un derecho y también un deber social protegido por las instituciones del Estado, y, además reconoce la existencia de varias formas de trabajo asociadas a la lógica de producción de mercado, incluye a la economía del cuidado, las tareas domésticas y aquellas que coadyuvan a la reproducción social, y formas de autosustento y supervivencia familiar y vecinal; una parte del conjunto de políticas se plantearon otros instrumentos que generan reformas en el mercado del trabajo.” (ver Tabla No 2).

Tabla 2. Marco regulatorio Laboral en Ecuador

Instrumento normativo	Objetivo
Mandato Constituyente 2	Se aplica una pago mensual unificado máxima para los trabajadores del sector público.
Mandato Constituyente 4	Se garantiza la estabilidad en el trabajo.
Mandato Constituyente 8	Se elimina y prohíbe cualquier forma de intermediación laboral y tercerización, además de cualquier método de precarización laboral. Se prohíbe y elimina la contratación laboral realizado por horas.

Instrumento normativo	Objetivo
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010)	Se establece un salario digno.
Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social	Beneficios de la seguridad social tanto para los hijos menores de 18 años y el cónyuge.
Ley Orgánica de Discapacidades (2012)	Regulación de los derechos que tienen las personas con capacidades especiales, relacionados con trabajo, salud y educación.
Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales (2012)	Regulación del trabajo doméstico, con aumento de sus derechos
Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) para la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados (2014)	Obliga a depositar dichos fondos, siempre que hayan percibido aportes estatales en las cuentas del Banco del Instituto de Seguridad Social (BIESS).
Código Integral Penal (2014)	Penalización al incumplimiento de la afiliación a la seguridad social. Incluye tres artículos que penalizan con reclusión la no afiliación a la seguridad social.
<i>Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público</i> (2014)	Se dispone que los contratos de servicios ocasionales serán autorizados únicamente para satisfacer necesidades institucionales no permanentes, y se anula el tiempo máximo de la duración de este tipo de contratos.
Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento de el Trabajo en el Hogar (2014)	Se suprime el contrato laboral por tiempo fijo, por enganche y a prueba (se lo engloba como posibilidad dentro del indefinido), y se crea aquel por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio. Se establece un límite máximo de 24 SBU a lo recibido por los trabajadores por concepto de utilidades. Se establece que el pago de la décimo tercera remuneración será distribuido proporcionalmente en doce meses, a no ser que, por petición escrita del empleado, exprese el deseo de recibir este monto acumulado hasta el 24 de diciembre. El pago de la décimo cuarta remuneración se reduce de una remuneración básica mínima unificada a la doceava parte de la misma. Se dispone al Ministerio de Trabajo la capacidad de imponer límites a las brechas salariales entre los altos directivos o gerentes generales y la remuneración más baja recibida dentro de las empresas.

Instrumento normativo	Objetivo
	Se suprime al desahucio presentado por el empleador como una causal para la finalización del contrato individual. Se prohíbe el despido a mujeres en estado de gestación y directivos de organizaciones sindicales. Decreta que los trabajadores no remunerados del hogar deberán estar afiliados a la seguridad social con una <i>base imponible de aporte proporcional a la situación económica del hogar</i> y con el apoyo de un subsidio del gobierno nacional.
Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo (2016)	Se elimina el pago de la remuneración al servidor hasta el último día del mes en que cesó sus actividades, independientemente del día en que dejó de laborar. Por lo tanto, las remuneraciones se vuelven fraccionables dentro del mismo mes entre dos personas, y el cesante recibe la remuneración por los días efectivamente laborados.
Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral (2016)	Tanto la Ley Orgánica de Servicio Público como el Código de Trabajo (CT) se incluye la definición de “acoso laboral” y se lo considera como una actitud discriminatoria si es motivado por una razón mencionada en el art. 11.2 de la Constitución, incluyendo la filiación gremial y sindical
Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo (2016)	Reforma a la Ley de Pasantías y en el Sector Empresarial se le permite acogerse a ella también a las fundaciones e instituciones y a todos los estudiantes de las Instituciones del Sistema de Educación Superior que opten y hayan optado por una formación de al menos tres años. En la misma ley se determina que el Sistema de Educación Superior regulará la duración de las pasantías y que no pueden prologarse más de seis meses sin ocasionar relación de dependencia. Se reduce el estipendio mínimo del pasante de un salario mínimo sectorial a un tercio de este y sin otras bonificaciones o compensaciones. Se determina que el Ministerio de Trabajo establecerá un porcentaje mínimo de inclusión de pasantes en cada empresa, en función del tamaño de la misma y tipo de actividad. Reforma al Código del Trabajo. En el Código del Trabajo se incorpora una definición del contrato de trabajo juvenil como una forma de fomentar el empleo de las personas entre 18 y 26 años de edad, y se determina que el Ministerio de Trabajo exigirá un mínimo de personas contratadas de ese

Instrumento normativo	Objetivo
	rango de edad en cada empresa, en función del tamaño de la misma y tipo de actividad. El Estado pagará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el aporte de las personas bajo este último modo contractual, si el salario es menor o igual a dos salarios básicos y si la nómina de estos trabajadores es igual o menor al 20% de los empleados. Si estas condiciones no se cumplen, pagará la diferencia el empleador. Reforma a la Ley de Seguridad Social Se crea el seguro de desempleo para los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social/ y la forma de aplicación, los requisitos, los montos y las protecciones de este mecanismo.

Fuente: (García, 2016) y Ministerio de Trabajo

Las reformas listadas esperan asegurar condiciones adecuadas de trabajo, en la búsqueda de remuneraciones justas. Aparece la aplicación de salarios dignos y mecanismos de cumplimiento obligatoria de afiliación y la regulación del trabajo de actividades domésticas. También, se plantea un grupo de leyes que asegure la estabilidad laboral. Estas políticas permiten generar un mercado laboral más flexible. La reforma sustancial es la eliminación de cualquier forma de tercerización y contratos por horas o estacionales genero mayor rigidez, las misma que en la “emergencia sanitaria” evitó la adaptación laboral a los trabajadores.

Programas, políticas y reformas Laborales del actual Gobierno

Al año 2021, tenemos un panorama con una disminución de capitales públicos, la intranquilidad del Gobierno se ha encaminado en generar componentes de reactivación. Por tal motivo, se han planteado metas directas para el empleo, como la reducción de las tasas de empleo no adecuado y falta de empleo joven. En este particular, el gobierno de Lenin Moreno incorporó en su propuesta de campaña la creación de mejores y más empleos (250,000 plazas por año de trabajo). Sin embargo, durante el primer año de gobierno esto no se pudo validar: de junio de 2017 a junio de 2018 hubo una disminución de 161,689 puestos de empleo apropiado a nivel nacional⁴.

⁴ A junio de 2017; 3,267,363; a junio de 2018 3,105,674. (ENEMDU, 2018)

A inicios de 2018, el presidente Moreno lanzó oficialmente la Política Nacional de Empleo, que busca promover las oportunidades laborales y reducir el índice de desempleo, subempleo e informalidad en el país, poniendo énfasis en la inserción de los jóvenes en el mercado laboral⁵ mediante, entre otras cosas, programas como “Empleo Joven” y “Mi Primer Empleo” (ver Tabla No 3).

Tabla 3. Programas de empleo joven

Empleo joven (5 años de ejecución)	Mi empleo (4 años de ejecución)
Estímulos al sector empleador ▪ Reembolso de 50% de S.B.U. ▪ Reembolso del 100% del aporte patronal ▪ Reembolso del 100% de las vacaciones Fortalecimiento de competencias laborales de jóvenes beneficiarios. ▪ Capacitación en habilidades blandas y derechos laborales ▪ Orientación a servicios para culminación de estudios y capacitación Objetivo: reducir del 10.4% al 7.6 la tasa de desempleo juvenil de 18 a 19 años.	▪ Programas de prácticas preprofesionales y pasantías en el sector público y privado. ▪ Estímulo económico del 100% repartido en dos partes: la primera, una devolución cada mes del 50% de la tercera parte del salario básico unificado (SBU) vigente y del pago al seguro social durante los siguientes seis meses; la segunda, el reembolso del 50% adicional una vez contratado al pasante, al séptimo mes de permanencia en el lugar de trabajo ▪ Objetivo: En el período 2018-2021, el proyecto está orientado en la ubicación de 29 473 jóvenes estudiantes.

Fuente: Ministerio de Trabajo

Posibles caminos a seguir

De acuerdo a (Faro Group, 2019) indica que “el espacio actual está caracterizado por un significativo aumento del empleo no apropiado. Así, solo el 40.6% de la población activa económicamente tiene empleo adecuado a diciembre de 2018. Este valor es la más bajo desde que se tienen registros confrontables. También se

⁵ De acuerdo los datos del Ministerio de Trabajo, el 40% de los jóvenes desempleados no tienen experiencia laboral previa. Tomado de http://servicios.industrias.gob.ec/site_foro_empresarial/ponencias/Panel1/3Ppt_Ministro%20Ledesma.pdf. Accedido el 19 de febrero de 2019.

observa la disminución de contrataciones desde el sector público, la disminución de los ingresos laborales.”

Los planteamientos que ha acogido el Gobierno se han orientado principalmente, en programas que subsidian el empleo joven. Por lo tanto, es importante mirar si este tipo de políticas concibe un efecto sustantivo en el mercado laboral. Hasta ahora, el fruto que han tenido los programas “Mi Primer Empleo” y “Empleo Joven” en el ingreso de jóvenes en puestos de trabajo resulta minoritario; por ejemplo, se ha contratado únicamente a nueve jóvenes a partir del programa “Mi Primer Empleo” en 2018.

¿Una Reforma Laboral es posible?

“Los elementos que suelen entrar en discusión al instante de proyectar una reforma laboral será el salario mínimo; regulaciones de las contrataciones; mecanismos más flexibles de contratación direccionados a sectores específicos; disminuir las barreras de salida de un trabajo.” (Alaimo, Bosch, Kaplan, Pagés, & Ripani, 2016).

La disputa de una reforma laboral debe contener diversos sectores y posturas. Al respecto, (García, 2016) comenta las siguientes interrogantes:

- ¿Qué consecuencia han tenido las nuevas modalidades contractuales originadas por el Gobierno?
- ¿Qué mecanismos de modalidades contractuales deben promoverse?
- ¿Qué soluciones podrían existir para que reduzcan las barreras de salida y admitan un mejor emparejamiento?

“Para poder responder estas interrogantes se plantea una metodología de tipo cualitativo que permita observar las necesidades de manera directa. Al mismo tiempo se manejará datos de registros administrativos con el propósito de mirar el uso de las nuevas modalidades contractuales.” (García, 2016)

Reforma Laboral por “emergencia sanitaria” relacionada al COVID-19

Mediante suplemento de Registro oficial No 160 de fecha 12 de marzo de 2020 se publicó el Acuerdo No 00126-2020 mediante el cual se declara el estado de

emergencia sanitaria a todos los establecimiento del Sistema de Salud, en los servicios de laboratorio, unidades de epidemiología y control, ambulancias aéreas, servicios de médicos y paramédicos, hospitalización y consulta externa por la inminente posibilidad del efecto provocado por el COVID-19, y prevenir un posible contagio masivo de la población. (Decreto 1017, 2020)

La Asamblea Nacional de la República del Ecuador el 18 de abril de 2020 resuelve calificar el “PROYECTO DE LEY DE REFORMAS LABORALES POR EMERGENCIA CAUSADA POR EL COVID19”, en virtud de que cumple con todos los requisitos formales prescritos en los artículos 136 de la Constitución de la República y 56 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa. El documento presenta *medidas para apoyar la sostenibilidad del empleo*. (Asamblea Nacional Ecuador, 2020)

1. De los acuerdos de preservación de fuentes de trabajo.
2. De la sanción al incumplimiento del acuerdo entre partes
3. Condiciones mínimas para la validez de los acuerdos
4. Contrato especial emergente
5. De la reducción emergente de la jornada de trabajo
6. Goce de vacaciones
7. Prestaciones del seguro de desempleo
8. Exigencias de un empleado afiliado para acceder al beneficio del seguro de desempleo
9. Priorización de contratación a trabajadores, profesionales, bienes y servicios de origen local
10. Estabilidad de trabajadores de la salud

Al “PROYECTO DE LEY DE REFORMAS LABORALES POR EMERGENCIA CAUSADA POR EL COVID19”, se adiciona la contribución que solicitará el Gobierno a los trabajadores con sueldo fijo que perciban más de USD 500,00. Para

los empleados de empresas privadas se utilizará una tabla de aporte fijo por nueve meses (ver Tabla No 4), según ha planteado el Ministerio de Finanzas⁶.

Tabla 4. Tabla de contribuciones de empleados por la emergencia

Sueldo mínimo	Sueldo máximo	Contribución
0	500	0
500	600	2
600	800	3
800	1000	9
1000	1500	19
1500	2500	57
2500	3500	137
2500	3500	137
3500	4500	222
4500	5500	312
5500	7500	412
7500	10,000	652
10,000	20,000	1002
20,000	50,000	2602
50,000	100,000	8502
100,000	200,000	2,1102
200,000	en adelante	6,6102

Fuente: Ministerio de Finanzas

Conclusiones y trabajos futuros

- De la primera pregunta de investigación formulada “RQ1: ¿Qué artículos de la Constitución del 2008, Políticas Públicas Laborales y Normativas de la República del Ecuador están planteadas luego de la repentina pérdida del empleo – desvinculación laboral?” no se identificó elementos de reinserción laboral planteadas luego de la repentina pérdida del empleo – desvinculación laboral. La segunda pregunta de investigación definitivamente no se pudo responder RQ2: ¿Qué va a pasar con el trabajador que tiene que afrontar la pérdida del empleo, debido a los efectos de una decisión no tomada por él mismo?”; la

⁶ Tomado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-reforma-laboral-coronavirus-ecuador.html>. Accedido el 22 de abril de 2021.

Revisión Sistemática a la Literatura menciona artículos, normativas, marcos de referencia, propuestas relacionadas al *empleo adecuado*, pero no la reinserción laboral y menos aún producto de la repentina pérdida del empleo – desvinculación.

- La consideración de políticas públicas sostenibles que promuevan el empleo adecuado y la producción son esenciales. Las políticas laborales surgen como una herramienta que debe ser estudiada, debido a que pueden intervenir de manera positiva o negativa en los alicientes de los actores del mercado laboral. En la época actual post-pandemia COVID-19, la preocupación del Gobierno ha sido generar mecanismos de reactivación económica, con el reto de instaurar un diálogo con el objetivo de plantear soluciones al alto grado de informalidad.
- Una respuesta del Gobierno ante la reactivación económica se ha encaminado fundamentalmente en el empleo joven y en reformas a modo contractual como la interrupción de los empleados por tres meses, con la expectativa de rehacer por tres meses más para las empresas que enfrentan grandes problemas económicos e intentan sobresalir a una crisis, modificar la figura de reducción excepcional de la jornada laboral de 40 a 30 horas semanales, durante un máximo de 6 meses. Los salarios también se verán afectados y reducirán, pero no la entrega de la aportación patronal al Seguro Social, es decir medidas que busquen fijar mecanismos para que las partes convengan en acuerdos que eviten desvinculación laboral - despidos, los cuales incluyen nuevos salarios y jornadas laborales.

Referencias

- Alaimo, V., Bosch, M., Kaplan, D., Pagés, C., & Ripani, L. (2016). Empleos para crecer. BID. *Informe BID*.
- Asamblea Nacional Ecuador. (2020). Memorando Nro. AN-SG-2020-0342-M.
- Banco Mundial. (2004). Doing Business in 2004: Understanding Regulation. *World Bank and Oxford University Press*.
- BID. (2015). Banco Interamericano de Desarrollo informe anual 2015. *informe anual 2015*.
- BID, (. I. (2004). Good Jobs Wanted: Labor Markets in Latin America . *Development Bank y Johns Hopkins University Press*.
- Botero, J. C., Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 1339–1382.

- Castells, M. (2011). Autocomunicación de masas y movimientos sociales en la era de Internet. *Anuario del conflicto social*.
- Chandler, & Plano. (1998). ¿Que es una Política Pública? *Revista Jurídica IUS*.
- Chiavenato, I. (1999). Planeación estratégica.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Decreto Legislativo 0. *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*.
- Constitución del Ecuador. (2008).
- De la Torre, A., Ize, A., Beylis, G., & Lederman, D. (2015). Jobs, Wages and the Latin American Slowdown. *Semiannual Report*.
- Decreto 1017. (2020). Decreto 1017, Lenin Moreno Garces.
- Delgado, G. L. (2009). Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. Eficacia, legalidad y control. Indicadores de gestión. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa*, 15.
- Díaz, L. (2019). Revista "Actividad Psicológica". *Colegio de Psicólogos de Rosario, Rosario*, 16.
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. *Editorial Sudamericana*.
- DW Documental. (2020). *Cómo cambia nuestra sociedad la inteligencia artificial*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=CM71Zu7E00E>
- ENEMDU. (2018). *ENEMDU - Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2018/>
- Faro Group. (2019). Informe de avance a la política pública de empleo. *ideas y acción colectiva*.
- García, Á. S. (2016). *El reformismo progresista del mercado de trabajo en Ecuador Principales políticas*.
- García, Á. S., Cubillo, G. A., & Hidalgo, C. A. (2016). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo para América Latina. *Iberoamerican Journal of Development*.
- Gomes, L. A. (2015). Venezuela, Ministerio del poder popular para la educación. *Universidad Panamericana del Puerto*.
- Hernández, R., Hidalgo, H., Lazo, N., & Díaz, G. (2017). Bruxismo: panorámica actual.
- INEC, E. I. (2016). Compendio Nacional de Estadísticas 2016. *INEC*.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews.
- Lavoie, M. (2009). Introduction to Post-Keynesian Economics. *Palgrave Macmillan*.
- Messina, J., & Silva, J. (2018). Understanding the Past to Prepare for the Future. *Wage Inequality in Latin America*.
- Movimiento Alianza PAIS. (2017). Cambios para renovar la Patria: Un programa para la sociedad, la educación, la producción y el trabajo digno. *Programa de Gobierno 2017-2021*.
- Münch Galindo, L. (1995). Fundamentos de administración.
- OIT. (2019). LA AGENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MUNDO DEL TRABAJO.
- OMS. (2020). Organización Mundial de la Salud. *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*.
- Pardo, R. F. (2010). Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos.

- PNUD. (2017). *Programa de las Naciones Unidas: PNUD, Objetivos*.
- Restrepo, J. M. (2020). Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- Ruvalcaba, B. I. (2016). Un control clave.
- Schneider, B. R., & Karcher, S. (2010). La política de las empresas en Latinoamérica: investigando sus estructuras, preferencias e influencia. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*.
- Senplades, (. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida.
- Wikipedia. (2021, 03 15). *Commodity*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Commodity>

CAPITULO 13

VIVIENDA DE INTERÉS POPULAR: PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 "TODA UNA VIDA"

Javier Pozo González, Milton Guamán Guanopatin

Introducción

(Díaz, 2019) indica que “la Vivienda de Interés Social es un proyecto que se encamina a garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos, amparado por el concepto de lo que representa una vivienda digna.”

“La vivienda de interés social, es un lugar adecuado y digno, principalmente que se ha destinado a los grupos de atención prioritaria y de pobreza o vulnerabilidad, los grupos identificados los afro-ecuatorianos, montubios y pueblos indígenas.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

(Toledo, 2021) indica que “la Vivienda de interés social es aquella de superficie regulada, diseño simple y especificaciones con el objetivo de minimizar costos de tal forma que puedan postular a adquirirlas familias y personas con índices de pobreza o niveles de ingresos limitados, construido con características que permita a una familia, constitutiva de hogar, residir en condiciones de seguridad, salubridad y privacidad.”

“La vivienda de interés social es un tipo de vivienda que se vende o a lo sumo se alquila a precios diferenciados, menor que el precio de mercado. Para el caso del alquiler, se ofrece empresas privadas a cargo del Estado. Este es un modelo que se está utilizando alrededor del mundo, las crisis económicas de los países han obligado a los mismos a implementar políticas públicas a este tipo de vivienda para corregir el deficiente inmobiliario del mercado.” (UPM, 2018).

“En materia de sustentabilidad urbana, las políticas públicas habían pasado por alto el impacto ambiental de la vivienda en el proceso de habitar. Sin embargo, desde el 2006, los programas de vivienda plantean promover la sustentabilidad, lo que representa una gran oportunidad para el desarrollo del país, aunque también enfrentan algunos desafíos: la fragilidad social y financiera de las familias para asimilar el uso de ecotecnologías en sus viviendas e impulsar prácticas más sustentables; las características del entorno urbano; así como el incipiente e

insuficiente esfuerzo de eco innovación para promover un sistema de normas e incentivos orientados a los distintos actores que confluyen en la construcción de la ciudad, bajo la perspectiva de modificar el diseño de la vivienda y las prácticas de consumo de las familias.” (Dávila & Isunza, 2011)

“La inserción de la sustentabilidad de la vivienda en la agenda gubernamental refleja el esfuerzo de los organismos internacionales, que se traduce en la firma de acuerdos entre las diversas naciones, como el Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto; las Naciones Unidas en la convención sobre el Cambio Climático; el Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono; la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano y el Protocolo de Montreal Relativo a las Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono, entre los más importantes.” (Dávila & Isunza, 2011).

Los programas de vivienda han promovido esquemas de financiamiento para incentivar la incorporación de algunos dispositivos encaminados a reducir el impacto ambiental de la vivienda, llamados ecotecnologías. (Dávila & Isunza, 2011) indican que “los responsables del cumplimiento de los programas requerirán de voluntad política, administración, gerenciamiento y liderazgo”

(Diccionario de la Real Academia Española, 2008) indica que la administración es un proceso que tiene como objetivo la coordinación eficiente y eficaz de los recursos de un grupo social para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos con la máxima productividad.

(Chester I. Barnard, 1995) en el artículo, *Teoría de la organización: de Chester Barnard al presente y más allá*, indica que “La administración utiliza un conocimiento fundamental organizado -la ciencia- y lo aplica de acuerdo a la realidad para obtener el resultado deseado y su arte es, el "saber cómo" alcanzar un resultado concreto.”

(George R. Terry, 1992) en el libro, *Principios de la Administración*, indica además que “La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno” (p. 4)

(Fernández, 1988) en el artículo, *Introducción a la administración*, indica que “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos

institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

El liderazgo toma un papel fundamental en las instituciones de gobierno, organizaciones y núcleos de trabajo. De acuerdo (Jiménez & Villanueva, 2018) “la existencia de la figura de un líder puede repercutir de manera positiva en las organizaciones, ya que otorga un plus a los equipos que se sienten respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados.

“En las últimas tres décadas las organizaciones públicas y privadas han afrontado continuos cambios de liderazgo y gerenciamiento, para responder a ciertas exigencias del entorno ligadas al mercado de trabajo, mercado de la producción, innovación tecnológica y políticas gubernamentales, que inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias con el objetivo de generar respuestas a corto, mediano y largo plazo, para responder adecuadamente a las demandas internas y externas.” (Guerra, 2004)

“La relación entre liderazgo, gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas públicas y privadas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan capacidad para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción.” (Carrasco, 1999)

“Liderazgo y gerencia no son conceptos iguales, pero deben ir juntos, de tal forma que ofrezcan patrones diferentes de cómo podría ser el futuro, así como nuevas formas de dirigir y hacer negocios ya que los “méritos” para ser un buen gerente o líder no se ganan con una fase de entrenamiento, un cambio de actitud o porque es “natural” tener ciertas características que lo distinguen de otros. Estos conceptos involucran a otras personas, por lo tanto, los seguidores buscan en el gerente-líder o en el líder-gerente capacidades y habilidades que puedan generar respuestas en

el momento adecuado, acciones específicas para tomar decisiones y resolver problemas, además de crear una visión de lo que la organización debe ser a fin de dirigirla en ese sentido, introduciendo los cambios que sean

La gerencia tiene que ver con el concepto clásico de Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Retroalimentación (medición y control). La diferencia es que estos puntos han tenido que irse adaptando a las nuevas corrientes de innovación, evolución y transformación de la Industria 4.0⁷ que son conceptos de la última década que han impactado a las organizaciones ecuatorianas y latinoamericanas. En época de “emergencia sanitaria” las Organizaciones han tenido que reinventarse para continuar en el mercado, por lo que la Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Retroalimentación se ha adaptado a la post-pandemia por COVID-19 y han tenido que convertirse en organizaciones “sostenibles y/o sustentables” analizando las oportunidades y las amenazas que puedan existir en el exterior, y analizando sus capacidades instaladas, la materia prima, la mano de obra, los intangibles y todo aquello que tiene ver con su propia existencia, desarrollo y crecimiento.

Con éstos antecedentes, nos hacemos dos preguntas que nos llevarán a realizar una investigación en base a las diferentes temáticas como nivel económico de las personas, utilización adecuada de los recursos naturales, explotación de materiales fácilmente renovables, necesidades básicas que deben satisfacer el confort de las personas; entre otras, éstas particularidades implicarían la realización de cambios importantes a las políticas de vivienda del Ecuador, impulsar la explotación de materiales fácilmente renovables y de un impacto positivo al ecosistema de cada región; es así que se plantea la RQ1 donde nos preguntamos si el Plan de Vivienda Casa Para Todos está funcionando como se contempló a inicios del mandato del presidente Lenin Moreno; y, de igual manera nos planteamos la RQ2 debemos preguntarnos si las viviendas construidas o en proceso de ejecución satisfacen las necesidades básicas de las personas que conforman el núcleo de la sociedad que es la familia.

⁷ Industria 4.0, termino para referirse a la Cuarta Revolución Industrial presentada en la Feria industrial de Janofa - Alemania, junio 2018. (DW Documental, 2018)

Metodología

La metodología va desde el enfoque cualitativo, se realiza una revisión a la literatura para su descripción y posterior estudio.

Preguntas de Investigación

En este artículo nos propusimos responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿El programa de vivienda vigente en el Ecuador “Casa para Todos”, ha cumplido con los ofrecimientos de política contemplados en el proyecto Marco “Toda una Vida”?
- ¿Las viviendas de interés social están llegando a cumplir con las necesidades básicas que deben satisfacer a las personas que conforman una familia?

Viviendas de interés social

Constitución de la República del Ecuador 2008 vigente

Objeto y Ámbito

Está orientado a la implementación de políticas públicas relacionadas al ordenamiento de territorio, el desarrollo de la urbanidad, a viviendas adecuadas y dignas; se promueve además el uso eficiente, equilibrado, racional y equitativo urbano y rural con una definición de directrices, lineamientos principios, y generar un hábitat saludable y seguro al rededor del territorio que hace referencia al Art. 3.- Fines. - Son fines de la presente Ley.

Principios y derechos que está orientado al ordenamiento de territorio y planificación del uso y administración del suelo

Los Principios relacionados al ordenamiento de territorio, uso y administración del suelo que hace referencia el Art. 5. Las competitividades y responsabilidades públicas a las cuales hace referencia la normativa, que están orientadas a lograr de forma efectiva el cumplimiento de los derechos constitucionales de la ciudadanía, está sustentada en el Art. 6. Relacionado al ejercicio de nuestros derechos a los

ciudadanos sobre el suelo. Por esta normativa, los temas sociales y ambientales de propiedad en el territorio urbano y rural de expansión de la urbanidad mismo que implica una función social y ambiental de propiedad, mismo que hace referencia en el Art. 7.

Ordenamiento de territorio

Este ordenamiento de territorio es un proceso de organización del espacio y las funciones de las actividades y recursos territoriales, que permiten la aplicación y consolidación de políticas públicas que sean los más participativas y democráticas, que de una u otra manera permitan el logro de los objetivos de desarrollo, mismo que se registra en Art. 9. Ordenamiento territorial en el Art. 10. El objetivo de ordenamiento territorial. El alcance del componente de ordenamiento territorial en el Art. 11.

El desarrollo y ordenamiento territorial que deben contemplar el sector territorial de ordenamiento como un todo inescindible como consecuencia que se consideran los valores y los usos presentes en sector, como previsto en un plan o proyecto, aunque la competencia de nivel de gobernanza, de manera articulada con el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Planeamiento del uso y de la gestión del suelo

Clasificación y sub clasificación del suelo: El suelo urbano que es ocupado por concentraciones de asentamientos humanos que están de forma total o parcialmente de infraestructura básica y los servicios que sean públicos. Los asentamientos de humanos que pueden ser a diferentes escalas que influyen en los llamados núcleos de urbanidad en los suelos rurales, se indica en el Art. 18. Suelo Urbano.

Como se aprovecha el suelo

El aprovechamiento urbano del suelo se indica en posibilidades de utilización del suelo, los términos que se clasifica, usan, ocupa y edifica, de acuerdo con los principios definidos en la Ley estipulada en el Art. 20. Aprovechamiento de urbanidad del suelo en el Art. 21. Uso. En el Art. 22. Uso general. En el Art. 24.

Como se ocupa el suelo. En el Art. 37. Otros instrumentos de planeación urbano. En el Art. 42. Tratamiento urbano. En el Art. 65. Declaración de zonas especiales de interés social. En el Art. 78. Condiciones de habilitación del suelo para edificar. El Gobierno Autónomo Descentralizado establecerá y regulará las condiciones de la habilitación del suelo para la construcción. La estructura solo será autorizada en aquellos suelos que hayan cumplido con todos los procedimientos y condiciones para su autorización, establecidos en los planes de gestión y uso de suelo y en sus instrumentos complementarios.

Vivienda de Interés Social

La definición de la población que se beneficia de la vivienda de interés social, así como los procedimientos y parámetros que regulen su acceso, construcción y financiamiento serán determinados en base a lo establecido por el órgano rector nacional en el campo de hábitat y vivienda en relación con el ente rector de inclusión social y económica.

Los programas de vivienda de interés social se efectuarán en suelo urbano dotado de infraestructura y servicios básicos necesarios para servir a la edificación, especialmente los sistemas públicos de soporte necesarios, con facilidad de acceso a transporte público, promoverán la integración socio espacial de la población mediante su situación preferente en espacios consolidados de las ciudades.

Los Procedimientos administrativos para la implementación de vivienda de interés social indica el Art. 86. El acceso al suelo para vivienda de interés social indica en el Art. 87. En el Art. 88.- Producción social del hábitat.

Consejo técnico de uso y gestión del suelo

El Consejo Técnico de Gestión y Uso del Suelo tendrá la potestad para emitir las regulaciones nacionales sobre el uso y la gestión del suelo indica en el artículo 92. Consejo Técnico de Gestión y Uso del Suelo.

Disposiciones Generales: Vivienda de interés social gestionada por el Gobierno Nacional. En los proyectos nuevos inmobiliarios de interés social, localizados en suelo urbano consolidado de propiedad del Estado y que estén orientados a cumplir

el objeto y los fines de la presente Ley, se admitirá la asociación público - privada de conformidad con la normativa vigente.

Características del sistema territorial ecuatoriano

Al 2021, el sistema natural de la República del Ecuador está constituido por una faja continental marcada por la presencia de la cordillera de los Andes, otra región insular, que corresponde al archipiélago de Galápagos; y, la plataforma marina. Al considerar estos tres espacios geográficos nacionales, se puede evaluar la superficie.” (INEC, s/a; Instituto Oceanográfico de la Armada, 2016) de Ecuador en 1,362,810.25 km².

Ecuador continental

“La ubicación geográfica de la República del Ecuador en el contexto regional y global, ha facultado la configuración de una diversidad de espacios naturales. Resalta la ubicación geográfica del territorio ecuatoriano respecto a la zona tropical: se encuentra atravesado por la línea ecuatorial, donde incurren corrientes marítimas regionales, sistemas de circulación atmosférica y procesos geotectónicos globales. Estos grandes factores naturales y otros de interés a nivel local y regional han permitido labrar, en conjunto, una diversidad de pisos climáticos asociados a una heterogeneidad de relieves, que influyen en la configuración de alrededor de ochenta y siete (87) ecosistemas en la porción continental.” (Ministerio del Ambiente, 2013).

Región Sierra

“La característica fisiográfica transcendental de esta región es la gran muralla montañosa de la cordillera de los Andes, con un ancho que oscila entre 100 a 150 km aproximadamente, y con alturas absolutas que llegan hasta los 6.310 m.s.n.m., altura correspondiente al volcán Chimborazo. La parte norte que va aproximadamente desde la frontera con el vecino país de Colombia hasta Riobamba, se conoce como la “Avenida de los Volcanes”. Estos relieves volcánicos configuran dos cordilleras: Oriental y Occidental.” (Senplades, 2017)

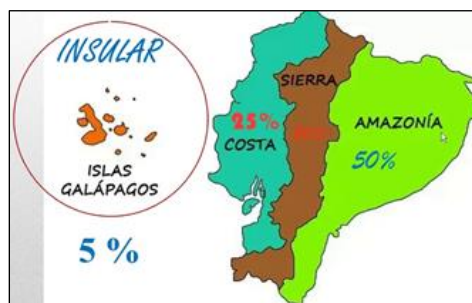
Región Costa

“Se encuentra entre el perfil costanero y la cordillera de los Andes; su ancho es variable, al norte aproximadamente entre los 100 km, la parte central entre 180 km y al sur apenas una franja que va desde 20 a 40 km; la altura máxima oscila entre 500 y 800 m.s.n.m. Hacia el Norte (provincia de Esmeraldas), la altura varía entre 200 y 600 m.s.n.m., que corresponden a una amplia cuenca que se ensancha hacia el Océano Pacífico. En la costa central destacan las cordilleras de Chongón Colonche y Macho Chindul, con altura máxima de 800 m.s.n.m. y, a sus lados, bajos relieves colinados. También se encuentran llanuras aluviales que conciernen a las zonas de inundación en la Costa.” (Senplades, 2017).

Región Amazónica

“Representa aproximadamente la mitad del territorio ecuatoriano continental y está formada por una parte subandina: desde el levantamiento en la provincia del Napo hacia el Sur destacan las cordilleras del Cutucú, con alturas máximas de 2000 m.s.n.m., y del Cóndor, con alturas aproximadas de 3300 m.s.n.m. hacia el sur de Zamora. La zonificación paisajística subdivide al territorio ecuatoriano en zonas homogéneas, caracterizadas por la interacción e interdependencia de estratos rocosos, tipos de suelos y pisos climáticos que definen diversas formas del relieve.” (Intituto Espacial Ecuatoriano, 2015)

Figura 1. Paisajes Naturales del Ecuador (Relieves continentales terrestres)



Fuente: (Intituto Espacial Ecuatoriano, 2015)

Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, uso y gestión del suelo

Consideraciones: Que, los numerales 5 y 6 del art. 3 de la Constitución de la República, establecen como deberes fundamentales del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la

redistribución igualitaria de los recursos y la riqueza para alcanzar el buen vivir; y, promover el desarrollo igualitario y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización; Que, el art. 23 de la Constitución de la República establece que las personas tienen derecho a participar y acceder al espacio público como ámbito de deliberación, cohesión social, intercambio cultural y promoción de la igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las expresiones culturales, se ejercerá sin más limitaciones que las que establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales;

Que, el art. 30 de la Constitución del Ecuador, señala que las personas tienen derecho a un hábitat saludable y seguro, y a una vivienda digna y adecuada, con independencia de su situación económica y social;

Que, el numeral 2 del art. 66 de la Constitución del Ecuador garantiza y reconoce a las personas el derecho a una vida digna que certifique la vivienda y otros servicios sociales necesarios;

Que, el numeral 26 del art. 66 y el art. 321 de la Constitución del Ecuador, garantizan a las personas el derecho a la propiedad en todas sus maneras, con función y responsabilidad social y ambiental;

Que, el numeral 6 del art. 261 de la Constitución de la República, dispone que el Estado central tendrá competencias exclusivas sobre las políticas de vivienda social;

Que, el art. 264 numerales 1 y 2 de la Norma Suprema dictaminan que los gobiernos municipales deberán, entre otras competencias exclusivas, la de planificar el desarrollo cantonal y formular los adecuados planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación parroquial, provincial, regional y nacional, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo rural y urbano; y, la de ejercer el control sobre la ocupación y uso del suelo en el cantón;

Que, el art. 375 de la Norma Suprema, dispone que para garantizar el derecho al hábitat y a una vivienda digna, el Estado, en todos sus niveles de Gobierno, organizará la información necesaria para un diseño de estrategias y programas, que comprendan las relaciones entre vivienda, espacio, servicios y transporte público, equipamiento y gestión del suelo urbano; mantendrá un catastro a nivel nacional

integrado georeferenciado de hábitat y vivienda; elaborará, implementará y valorará planes, políticas y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda social, a partir de los principios de equidad, universalidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgos; mejorará la vivienda en condiciones precarias, entregará espacios públicos y áreas verdes; y, motivará el alquiler en régimen especial; y, desarrollará programas y planes de financiamiento para vivienda de interés social; Que, el artículo 376 de la Constitución de la República, para hacer efectivo el derecho a la vivienda, al hábitat y a la conservación del ambiente, otorga a las municipalidades la facultad de expropiar, reservar y controlar áreas para el desarrollo futuro, de acuerdo con la ley; y, prohíbe la obtención de beneficios a partir de prácticas especulativas sobre el uso del suelo, en particular por el cambio de uso, de rústico a urbano o de público a privado;

Que, el artículo 415 de la Carta Fundamental dispone que el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados deberán adoptar políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso de suelo, que permitan regular el crecimiento urbano, el manejo de la fauna urbana e incentiven el establecimiento de zonas verdes;

Que, el art. 10 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, designa al gobierno central “la planificación a escala nacional, respecto de la incidencia territorial de sus competencias exclusivas definidas en el art. 261 de la Constitución de la República, de los sectores estratégicos y de los sectores privativos definidos en el art. 313 de la Constitución de la República, así como la definición de la política de hábitat y vivienda, del sistema nacional de áreas patrimoniales y de las zonas de desarrollo económico especial; y, las demás que se determinen en la Ley. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”

El espacio público y las áreas verdes serán los elementos fundamentales de la vida comunitaria de una ciudad. Se asegurará su papel como lugares seguros de interrelación y de desarrollo en cuanto a actividades de esparcimiento, culturales y de ocio. Se impulsará el transporte alternativo (no contaminantes), con énfasis en los medios no motorizados, dando espacios propios para estas alternativas y

proyectando ciudades de manera amigable e integral, no enfocadas en los automóviles particulares. La incorporación de una variable de riesgos en los procesos de planificación y ordenamiento territorial avalará el derecho a un hábitat resiliente y seguro, en el que se eliminen las formas de ocupación informal y se disminuya la vulnerabilidad de la población.

Objetivos Nacionales de Desarrollo

La Constitución de Montecristi de 2008, es el fundamento de la sociedad que queremos llegar a alcanzar. Una sociedad encaminada hacia un nuevo régimen de desarrollo que sea equitativo, solidario e inclusivo.

Al 2021, “soñamos con un Ecuador donde todos tengamos vivienda digna, principalmente las personas de bajos recursos económicos, donde las niñas y niños no sufran de desnutrición; y, los jóvenes puedan acceder a la educación superior, donde no se permita violencia contra las mujeres; y, se garantice los derechos de la naturaleza. Un país fructífero en que todos tengamos empleo digno, y el desarrollo rural sea una de las prioridades del Gobierno Nacional.” (Plan Nacional de Desarrollo, 2017).

Los Objetivos Nacionales de Desarrollo están presentados en tres ejes que se enuncian:

Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida

- Objetivo 1: “Relacionado a garantizar igualdad de oportunidades con una vida digna para todas las personas”.
- Objetivo 2: “Permite apoyar en la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las diversas identidades”.
- Objetivo 3: “Permite garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones”.

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

- Objetivo 4: “Permite consolidar la sostenibilidad del sistema de economía solidaria y social, y afianzar la dolarización”.
- Objetivo 5: “Impulsa para el crecimiento económico sostenible de manera solidaria y redistributiva la competitividad y productividad”.

- Objetivo 6: “Para alcanzar la soberanía en alimentación y el “Buen Vivir”, permite el progreso de las capacidades productivas y del entorno”.

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado

- Objetivo 7: “Con un Estado que trabaja de cerca con la ciudadanía, permite incentivar a una sociedad participativa”.
- Objetivo 8: “Para una nueva ética social, promover la corresponsabilidad y la transparencia”.

La importancia del enfoque territorial en el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo

El enfoque territorial del actual Plan permite descubrir los puntos en común para dirigir las políticas públicas entre los ejes del desarrollo, y certificar la sustentabilidad de los recursos naturales, la innovación productiva, la reducción de espacios territoriales, así como la resiliencia de la población en general.

El espacio de participación abierto para consulta y diálogo sobre el Plan Nacional de Desarrollo, dan cuenta de una complejidad de temáticas, que son de interés de la ciudadanía y que se muestra en la denominada Tabla No 1 (Aportes de la ciudadanía), con el propósito de orientar el diseño de políticas públicas que contiene el Plan en análisis.

Otros factores muy importantes para alcanzar una vida digna, son el hábitat y la vivienda, que deben llegar a todos en condiciones de igualdad, con especial interés en las personas más pobres. En cuanto a los servicios básicos, entre el año 2007 y 2016 se evidenciaron niveles más propicios en el acceso a ellos, aunque todavía persisten considerables grietas entre el sector urbano y el rural. Por ejemplo, en el año 2016, solo el 59% de las viviendas de la parte rural tenían acceso al servicio de agua por red pública. De igual manera, las condiciones de la vivienda social están relacionadas con temas estructurales, por lo que no se lograron reducciones importantes en los indicadores. En este particular, el déficit cualitativo¹⁴ entre 2009 y 2016 se redujo en 2,03 p.p. (de 35,73% a 33,70%); sin embargo, en el sector rural permanece una brecha con respecto a la media nacional (40,01%). Del mismo modo, el quintil 1 (42,5%) presentó un déficit cualitativo que supera en 1,95 veces

el que quedó inscrito en el quintil 5 (21,8%) (INEC, 2016). Por tanto, se considera relevante añadir nuevas métricas que permitan valorar la calidad de las condiciones de la vivienda social y los servicios públicos. (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 50).

Plan Nacional “Casa Para Todos”

Para poder garantizar el derecho a un hábitat saludable y seguro; y, a una vivienda digna y adecuada, con independencia de la situación económica y social, esta intervención propone mejorar las condiciones de vida de familias en situación de extrema vulnerabilidad y pobreza. La garantía integral de este derecho, se conseguirá con la implementación de actos coordinados y articulados entre la Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Empresa Pública Casa Para Todos, el Banco de Desarrollo del Ecuador, BanEcuador, y el Consejo Sectorial Social. (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 67). La Secretaría Técnica del Plan “Toda una Vida”, impulsa el programa de vivienda social “Casa para Todos”; para esto el Gobierno Nacional, levantará en todo el territorio nacional 325.000 viviendas nuevas, en cuatro años; de ellas 191.000 serán sin costo para los beneficiarios que están en condición de pobreza.

El presidente de la República Lenin Moreno, manifiesta que dentro de sus objetivos prioritarios está erradicar la pobreza extrema, además enfatiza que las viviendas se entregarán a las mujeres, quienes suelen proyectar el futuro más que los hombres dentro de la familia.

“El sueño de tener un techo propio es uno de los derechos más fundamentales del ser humano, era cierto que había que profundizar lo social y en ese trayecto de garantía de derechos fundamentales está este Plan de Casa para Todos», expresó el prefecto de Pichincha Gustavo Baroja (2017). Cabe señalar que el impacto de la obra a desarrollarse generará 136.000 empleos por año.

El programa “Casa para Todos” es parte del Plan “Toda una Vida”, conforme Decreto Ejecutivo número 11, 25 de mayo de 2017, que en su artículo 1 manifiesta que: “Créase la Misión ‘Toda una Vida’ para garantizar los derechos de las personas en todo el ciclo de vida”.

La Secretaría Técnica Plan “Toda una Vida”, adscrita a la Presidencia de la República, es la responsable de la coordinación para la implementación del programa “Casa para Todos” con las instituciones involucradas, tanto a nivel central como de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), asegurando una gestión intersectorial y complementaria.

“Esta es la muestra de que estamos cumpliendo, vamos a hacer posible el sueño de las 325.000 viviendas, que es una propuesta en firme y que arranca de una manera tácita e inmediatamente”, resaltó la secretaria técnica del Plan Toda una Vida, Irina Cabezas, quien añadió que “construir una casa no es solamente levantar paredes, es dignificar hogares”.

La Misión “Casa para Todos” se enfoca en dos universos para apoyar a que las familias accedan a una vivienda propia: en primer lugar, están los hogares que tienen una vivienda que se considera irrecuperable y el segundo, está compuesto por hogares sin vivienda propia. El programa atenderá esencialmente a todos los hogares que están identificados dentro de la población objetivo, es decir en situación de pobreza (pobreza extrema y pobreza moderada). (Secretaria Técnica Plan Toda una Vida, 2017)

La Secretaría Técnica “Toda una Vida” está encargada del levantamiento y actualización del registro social para identificar a los posibles beneficiarios entre los ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

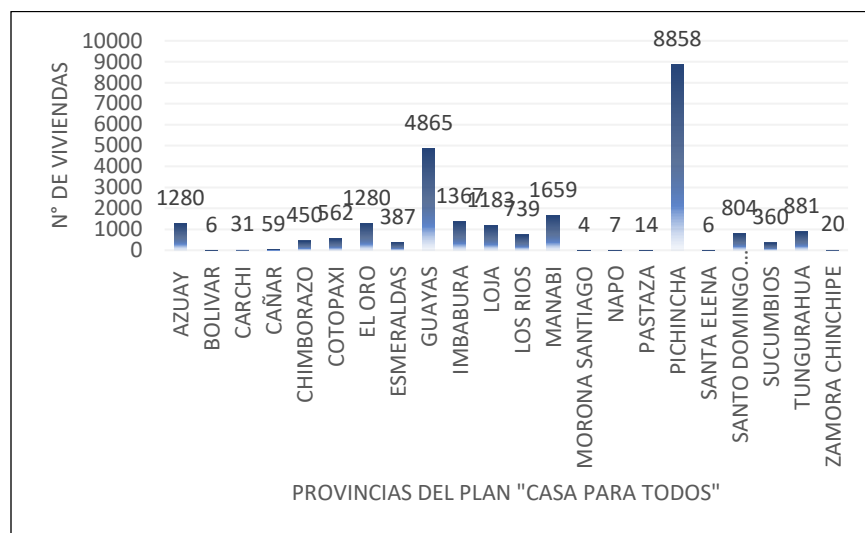
Es la primera vez que en Ecuador se hace un programa de vivienda masivo a favor de la base de la pirámide. Con el Programa Casa Para Todos aumentaremos al 95% la tenencia propia de vivienda digna en los hogares de condición vulnerable del Ecuador.

En el marco del Programa Casa Para Todos, la Empresa Pública (EP) “Casa Para Todos” es una de las entidades encargadas de la ejecución técnica. Es por ello, que su gestión se ha centrado en los siguientes objetivos gubernamentales planteados por la Secretaría Técnica Toda Una Vida:

La manera en que se mida la cantidad de viviendas populares necesarias para este programa, determinará las políticas, estrategias y recursos requeridos para aportar en la solución del déficit habitacional en el país. (Empresa Pública Casa Para Todos, 2018)

Según la última actualización del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), en el primer cuatrimestre del año 2021 se entrega el número oficial de viviendas de interés popular construidas que es de 24822 unidades (MIDUVI, 2021), donde el precio de estas viviendas oscila entre 23.024usd hasta 71.064usd dólares de Estados Unidos de Norte América.

Tabla No 1. Viviendas de Interés Popular construidas periodo 2017 - 2021



Fuente: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Actualizado al 15 de abril de 2021

Con esta información es evidente que el número de viviendas ejecutadas desde el año 2017 hasta abril de 2021 es de 24822 unidades habitacionales, muy por debajo de lo planteado al inicio del gobierno donde se presentaba la construcción de 200.000 viviendas de interés popular por cada año de su mandato.

Conclusiones y trabajos futuros

- Se concluye que el avance de construcción llega únicamente al 2,5% del número de viviendas planificadas para el período de gobierno del presidente Lenin Moreno (2017-2021), entonces, el Gobierno no ha cumplido con los ofrecimientos de política contemplados en el proyecto Marco “Toda una Vida” en el programa de vivienda vigente en el Ecuador “Casa para Todos” que es la primera pregunta de investigación RQ1; mientras que definitivamente no se ha podido dar una respuesta a la segunda pregunta RQ2, que se indica si ¿Las viviendas de interés social están llegando a cumplir con las necesidades básicas que deben satisfacer a las personas que conforman una familia?; debido a que

no se posee información sobre el grado de satisfacción de las personas que han adquirido estas viviendas, por lo que se debe realizar para una próxima investigación en sitio, es decir con un acercamiento directo con los beneficiados de este programa “Casa Para Todos”.

- De acuerdo a la información obtenida, el mayor número de viviendas de interés popular que se han construido dentro del programa de vivienda Casa Para Todos están en Pichincha y Guayas; debido a que el mayor número de población del Ecuador está en estas dos provincias, debido a que la mayoría de personas de los sectores rurales de otras provincias, migran a estas dos provincias en busca de mejores fuentes de trabajo y oportunidades para su familia, también se observa que Manabí es la tercera provincia más beneficiada, debido al compromiso del Gobierno en ayudar a su población luego del terremoto de 7.8° en la escala de Richter del 16 de abril de 2016 que afectó la zona costera, por tanto es justificable de haber tenido cierta prioridad a las personas que fueron afectadas por esta catástrofe natural.
- En relación a las políticas del Gobierno Nacional de ayudar a adquirir una vivienda digna para las familias de bajos ingresos económicos (menor a cuatro salarios básicos), se observa que la empresa privada no está actuando conjuntamente con el Estado, por eso la baja cifra de viviendas desarrolladas hasta abril de 2021, no alcanza a cumplir con el número real de viviendas ofrecidas en el año 2017, de ahí la importancia de generar políticas públicas que motiven a las constructoras nacionales e internacionales en invertir en viviendas económicas que cumplan con los servicios básicos y que cumplan con las necesidades propias de las personas de cada región y el uso de materiales nativos que no afecten a la sostenibilidad de los ecosistemas propios del Ecuador.

Referencias

- Carrasco, J. (1999). Líderes para el próximo siglo. *Revista Venezolana de Gerencia.*, 101-107.
- Chester I. Barnard. (1995). Teoría de la organización: de Chester Barnard al presente y más allá.
- Dávila, G. C., & Isunza, V. G. (2011). Desafío de los programas de vivienda en México. *Desafíos de los programas de vivienda sustentable en México.*
- Definición.xyz. (2018). Obtenido de <https://definicion.xyz/construcciones-civiles/>

- Díaz, L. (2019). Revista "Actividad Psicológica". *Colegio de Psicólogos de Rosario, Rosario*, 16.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2008). Madrid: Lampreave.
- Empresa Pública Casa Para Todos. (SEPTIEMBRE de 2018). INFORME DE GESTION III TRIMESTRE .
- Fernández, A. J. (1988). Introducción a la administración.
- George R. Terry. (1992). Principios de administración.
- Guerra, S. A. (2004). Cambios, Organización y Entorno. Apuntes para su estudio. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela*.
- INEC. (2016). Instituto Nacional de Estadístico y Censos.
- Instituto Panamericano de Geografía e Historia. (1997). *Los Paisajes Naturales del Ecuador. Las condiciones generales del medio natural (Vol. 1)*. Quito-Ecuador: OSTROM.
- Intituto Espacial Ecuatoriano. (2015). *Proyecto de zonificación paisajística y capacidad de acogida (Memoria técnica)*. Quito-Ecuador.
- Jiménez, C. A., & Villanueva, F. M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*.
- MIDUVI. (15 de abril de 2021). *miduvi.net*. Obtenido de <https://www.miduvi.net/>
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Sistema de Clasificación de los Ecosistemas del Ecuador Continental*. Quito-Ecuador: MAE.
- NEC. (2015). *NEC*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Senplades*.
- Programas de vivienda en México. (2011). Desafíos de los programas de vivienda sustentable en México.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. *Universidad del Zulia*.
- Restrepo, J. M. (2020). Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Ley orgánica de ordenamiento territorial, uso y gestión de suelo*. Quito-Ecuador.
- Secretaria Técnica Plan Toda una Vida. (19 de 07 de 2017). Casa para Todos. Quito, Ecuador.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito-Ecuador.
- Toledo, C. J. (2021, 04). *Vivienda de Interes Social*. Retrieved from <https://es.slideshare.net/jtcastro/vivienda-social-35392685>
- UPM, M. i. (2018). *ETH*. Retrieved from <https://www.mchmaster.com/es/noticias/vivienda-social-caracteristicas-casos-de-estudio/>
- Wikipedia. (2013). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n>
- Wikipedia. (2021, 04 12). Retrieved from https://es.wikipedia.org/wiki/Vivienda_p%C3%ABlica

CAPITULO 14

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS EN LA FABRICACIÓN DEL LÍQUIDO PARA FRENOS DOT3 DE LA EMPRESA FLUIDOS VENEZOLANOS, C.A

Mercedes Guerra

Introducción

Es inherente para cualquier tipo de empresa cumplir con sus objetivos de ser rentables, crecer y ser sostenibles, sin embargo, no pueden saber en qué medidas están alcanzando sus objetivos si no establecen sistemas de recopilación, medición y análisis de la gran cantidad de información que manejan, es por ello que las empresas invierten un gran capital en recursos humanos y tecnológicos para poder administrar la información que les permite conocer hasta qué grado han alcanzado sus objetivos.

Enfocándose en el sentido de la rentabilidad, la manera más natural de saber si existe un beneficio por ofrecer un producto o servicio al consumidor, es conocer si el valor pagado es superior al costo de los recursos necesarios para producirlo.

Los costos constituyen una parte importante en una organización, ya que es un instrumento para la gerencia de las empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. La contabilidad de costos ha posibilitado, a través de los años, que las organizaciones tomen decisiones adecuadas y oportunas sobre temas relacionados con los costos de producir y vender. Los costos son empleados para determinar los precios de los productos; asimismo permite a la empresa medir la ejecución del trabajo, es decir, comparar el costo real de fabricación de un producto con un costo teórico, lo cual afectara la variación de la renta real vs la renta estimada.

El objeto de costo, según Horngren, Foster y Datar (2007, pág. 27), es todo aquello para lo que sea necesaria una medida de costos, entre lo que podemos mencionar el producto (bienes y servicios); un departamento (un proceso, una función, una actividad); una sucursal (zona, territorios, subsidiaria); un proyecto y clientes (por tipos de clientes). La necesidad puede estar dada con la finalidad de medir la rentabilidad básicamente para fines de planificación y control o presupuestos. El objeto de costo producto en las empresas constituye la imagen de esta, la base del

presupuesto maestro (volumen de ventas del objeto de costo), y por ende la unidad de medida sobre la cual se realizará la planificación y el control de los costos; es el resultado de la cadena de valor y generación de productos de calidad.

El producto es elaborado o procesado por funciones y actividades que, constituyendo el movimiento interno de valores, deben ejecutarse bajo un mejoramiento continuo, de manera de garantizar el posicionamiento de una empresa, preservando a la clientela de la competencia. La importancia de los sistemas de costos en las organizaciones ha hecho que se desarrollen unas series de soluciones para la contabilidad de costos, las cuales permiten a las organizaciones tener una herramienta para la toma de decisiones. Es por ello que el sistema de costos es una herramienta que cobra gran importancia dentro de las empresas como apoyo directo a la administración en la fijación de políticas, control de recursos y toma de decisiones acertadas.

En este sentido, la empresa FLUIDOS VENEZOLANOS, C.A. ha decidido en su afán de mejora continua y el desarrollo de un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2015 replantear algunos procesos y procedimientos, para lo cual se realizó un análisis preliminar que indicó la necesidad de implementar cambios en el manejo de la información financiera de la organización. Es fundamental mencionar que, para llevar a cabo el objetivo planteado, se debe desarrollar una estructura de costos adecuada que cumpla sus requerimientos y sea la respuesta a las falencias presentadas en su operación.

A través de un diagrama de Ishikawa o espina de pescado se presenta la relación de las distintas variables y los aspectos negativos en cada una de ellas.

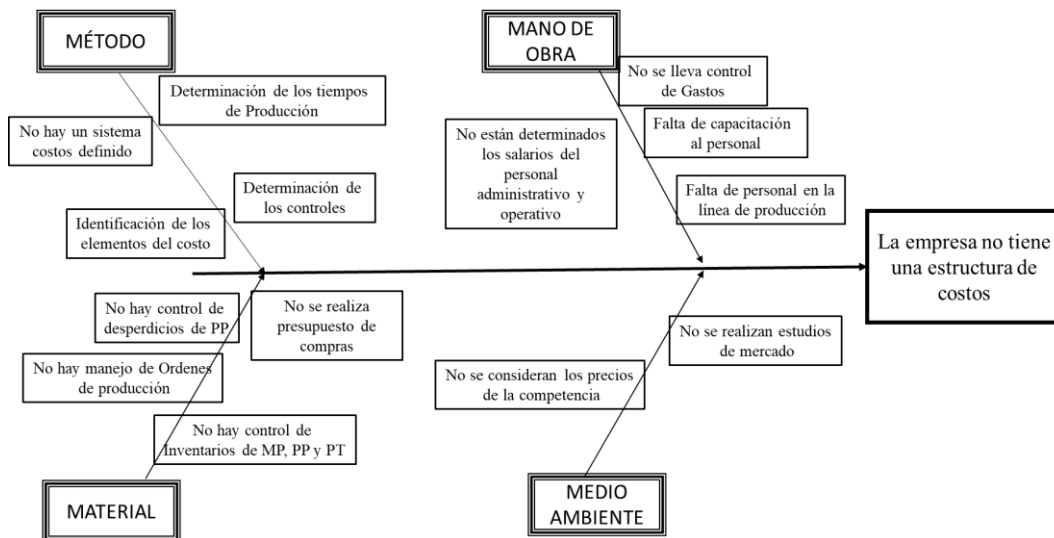


Figura Nro. 01 Diagrama de Ishikawa o espina de pescado. Causas del Problema

En figura anterior se representa un diagrama de causa efecto, en ésta se detalla los aspectos en cada una de las áreas, método, material, medio ambiente y mano de obra, quienes hacen referencia a factores internos y externos que influyen al momento de determinar la causa del problema.

En este orden de ideas, la empresa Fluidos Venezolanos, C.A. en cuanto a la mano de obra no emplea la discriminación de los sueldos por centros de costos, es decir, no hay separación de la mano de obra directa de la indirecta, lo cual es fundamental para determinar el costo de un trabajador que está directamente relacionado al proceso productivo de la fabricación del líquido para frenos Dot3, y por consiguiente, no se tiene la data de tabla salarial de aquellos trabajadores que forman parte de los costos indirectos de fabricación como lo es el área de logística y los gastos de administración y ventas que no forman parte de los costos del producto. Por otra parte, son muy pocos los trabajadores que desarrollan el trabajo en la línea de producción, lo que implica que un trabajador representa un costo en cada proceso, es decir, una persona es participe en todas las etapas del proceso productivo, lo que significa que el salario de uno es distribuido en cada etapa del proceso bien sea en el llenado de envases, en el proceso de enmangar, en el tapado, en el empaque, entre otros.

También es importante la capacitación del personal de cómo llevar los controles y formatos asociados en el proceso productivo, con el fin de que conozcan las capacidades individuales y de la planta al momento de producir, con el desarrollo de la certificación ISO 9001:2015 es relevante que los trabajadores conozcan el funcionamiento operativo de la organización, ya que ante una auditoría interna o del ente certificador es a ellos a quienes les van a realizar preguntas de esa índole.

En lo referente al Método, la organización no relaciona los tiempos de ejecución de la producción, no se maneja un formato que permita calcular los tiempos que emplean los operarios para la fabricación de los productos, fundamental para determinar los lapsos para cumplir con un pedido ordinario y/o especial; los elementos del costo empleados en cada producto no es controlado, que representa costo de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, lo que implica que no se ha desarrollado una estructura de costos en la organización que permita observar con detenimiento el comportamiento de cada uno de estos elementos en la fabricación del líquido para frenos DOT3, por lo que se desconoce el valor de los costos reales del proceso de operaciones y por ende, el del producto terminado.

Es oportuno destacar que Fluidos Venezolanos, C.A. se rige por las normas de contabilidad vigentes y aplicables, y que su situación financiera esta presentada de forma óptima en sus estados financieros, sin embargo, no existe un método que certifique la veracidad de sus procesos administrativos y contables, y la forma de determinar los costos se ha establecido de manera empírica por parte de la gerencia de operaciones, de acuerdo a la experiencia adquirida a través de los años y al análisis de los costos de materiales, proceso productivo de fabricación, asignación de salarios y de otros beneficios sociales otorgado a los trabajadores.

En este sentido, diseñar un sistema de costeo como herramienta de toma de decisiones para la gerencia, es fundamental no solo para las finanzas de la empresa, sino también para la planificación y control de los procesos, siendo imperante en un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2015, además de lograr una mejora en los rendimientos dentro de las estructuras que fundamentan el desarrollo empresarial.

El desconocimiento de los costos reales de los productos y la carencia de mediciones no permite un desarrollo real de la empresa, ya que en la actualidad Fluidos Venezolanos no cuenta con una estructura de costos que garantice el óptimo resultado del manejo de sus ingresos frente al costo de sus productos.

Por tales motivos, se propone el diseño de una estructura de costos del líquido para frenos DOT3 como producto piloto para luego ser utilizada para el resto del portafolio de productos que fabrica la empresa, que le permita conocer el costo real de su producto y por ende, establecer un precio de venta que sea competitivo en el mercado y la utilidad resultante sea la más objetiva para la gerencia de operaciones y la junta directiva, además de ello le facilitara la planificación y la toma de decisiones.

Costo

Pérez (1999, pág. 17) conceptualiza los costos como el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumo, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones distribuibles a un periodo determinado, relacionado con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.

En base a lo anterior, Polimieni (1998, pág. 11) establece que el costo constituye el fundamento para el costo del producto, la evaluación de desempeño y la toma de decisiones gerenciales.

Basándonos en las ideas anteriormente expuestas, se considera el costo como todas aquellas erogaciones y desembolsos cuantificables en los que incurra la empresa, para la obtención y distribución de un bien o servicio. Éstos deben ser debidamente identificados y clasificados para evitar una sub o sobrestimación del costo unitario, ya que esto afectarían los estados financieros de la empresa.

Los costos pueden clasificarse según diversos criterios:

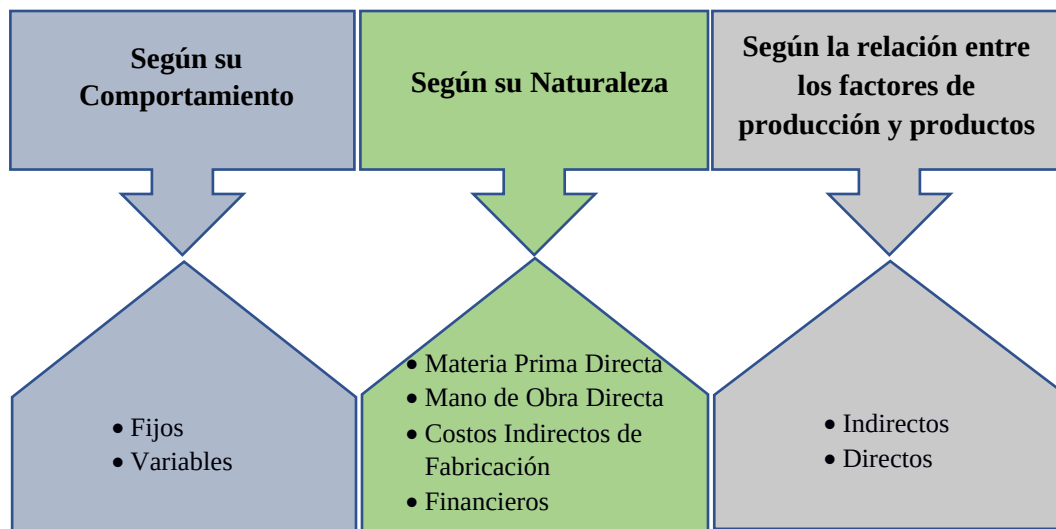


Figura 02. Clasificación de los costos.

Según su comportamiento podrán clasificarse en:

- **Costos variables:** funcionan en torno al volumen de la producción y las ventas. En donde se considera que, a mayor producción, mayor van a ser los gastos en los que se incurren. Al igual sucede que a menor producción menor serán los gastos que participen en el proceso.
- **Costos Fijos:** comprende todos los costes en los que el costo fijo se mantiene constante ante el volumen de la fabricación.

Según su naturaleza podrán clasificarse en:

- **Materia Prima Directa:** Se identifica por ser el elemento principal en la elaboración del producto final. Se caracteriza por su fácil identificación en cuantía, peso, volumen, entre otros. Ejemplo: madera utilizada en la fabricación y producción de muebles o sillas.
- **Mano de Obra Directa:** Se caracteriza por ser la fuerza de trabajo (trabajo humano) que se utiliza para la transformación de dicho producto, es decir son aquellos trabajadores que intervienen de forma directa en la producción de determinado producto. Teniendo como objetivo el transformar cierto material directo en un producto terminado. Dentro de este elemento consideramos los sueldos, aportes, prestaciones sociales de los trabajadores que participan en el proceso de fabricación.

- **Costos Indirectos de Fabricación:** Son considerados costos generales de fabricación debido a que participan del proceso de transformación, que a su vez son necesarios pero que no intervienen de manera directa en la producción. Estos pueden ser: provisiones, servicios básicos, arriendos, mantenimiento de maquinaria, etc. Estos Costos Indirectos pueden clasificarse en: Materiales Indirectos, Mano de Obra Indirecta, entre otros costes ordinarios de fabricación.
 - **Materiales Indirectos:** Se caracterizan por ser materiales relacionados con la producción y que a su vez no se pueden medir o cuantificar fácilmente. Ejemplo: lija, clavos, hilo, combustibles entre otros.
 - **Mano de Obra Indirecta:** Comprende todo lo relacionado a los sueldos y prestaciones del personal involucrado de manera indirecta en la producción y transformación del producto, estos pueden ser trabajadores del área administrativa, de mantenimiento, supervisores, entre otros.
 - **Otros gastos generales:** son aquellos que no están clasificados como materiales indirectos y mano de obra indirecta
 - **Otros Costes Ordinarios de Fabricación:** Son aquellos costos que no se encuentran dentro de los materiales y de la mano de obra indirecta. Estos pueden clasificarse:
 - **Según los elementos de un determinado producto:** en esta clasificación se otorga información que permita realizar la medición de los ingresos y fijación del precio de los productos.
 - **Según la relación que tiene con la producción:** refleja la relación que existe entre los elementos del costo de un producto, la planificación y revisión de los objetivos propuestos. Clasificándose en costos primos y costos de conversión.

Según la relación entre los factores de producción y productos podrán clasificarse en:

- **Costos directos:** se caracterizan por ser aquellos costos que se encuentran agrupados de manera directa a los productos, servicios o plazas concretas por parte de la gerencia o administradores.
- **Costos indirectos:** son aquellos costos que no se encuentran asociados de manera directa a los artículos, productos, servicios o áreas. Por lo general estos costos se realizan una vez han sido asignados.

Sistemas de costos

Los sistemas de costos para Sinisterra (1997, pág. 57), son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

En otras palabras, un sistema de costos es un conjunto de normas o métodos que permiten llevar un control de los recursos a utilizar en el proceso de producción (recursos materiales, humanos y financieros). Un sistema de costo es aquel que permite calcular apropiadamente el gasto del recurso invertido en la producción.

Existen sistemas de costeo los cuales han sido utilizados tradicionalmente como los sistemas por órdenes específicas y por procesos, sistemas históricos y predeterminados, sistemas variable y absorbente; éstos pueden ser combinados, rediseñados, complementados y/o adaptados a las necesidades y características específicas de cada organización. A continuación, se exponen breves conceptos de los mencionados sistemas.

- Los sistemas por órdenes específicas son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.
- Los sistemas por proceso son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de

tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo – última fase -, por efecto acumulativo secuencial.

- Los sistemas de costeo históricos, son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.
- Los sistemas de costeo predeterminados, son los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas.
- Los sistemas de costeo absorbente son los que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos como costos variables, éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa que todos los costos son necesarios para fabricar un producto.
- Los Sistemas de Costeo Variables son los que considera y acumula sólo los costos variables como parte de los costos de los productos elaborados, por cuanto los costos fijos sólo representan la capacidad para producir y vender independientemente que se fabrique
- El sistema de costeo basado en actividades (ABC). Este sistema parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos.

- Los sistemas de costos de calidad son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.
- El costeo por objetivo es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta ($\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad -satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.
- El costeo Kaizen es una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal.
- El sistema de costeo backflus, es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos son acumulativos.

Para diseñar un sistema de costo es imprescindible conocer a cabalidad el tipo de empresa para el que se realiza, identificar los procesos que se llevan a cabo y, de acuerdo con la teoría de los costos, esbozar los instrumentos que permitan identificar y registrar los componentes del costo aplicables a cada proceso. La implementación de estos sistemas puede abarcar la totalidad de la empresa o un área definida y enfocarse hacia los departamentos, los productos o los servicios y las actividades.

El diagnóstico realizado a la entidad objeto de estudio permitió detectar que en la actualidad Fluidos Venezolanos no cuenta con una estructura de costos que garantice el óptimo resultado del manejo de sus ingresos frente al costo de sus productos. En el transcurso de la investigación también se pudo comprobar que existe desconocimiento de los costos reales de los productos y carencia en las

mediciones por lo que esto no permite un desarrollo real de la empresa. En este sentido, diseñar e implementar un sistema de costeo es fundamental no solo para las finanzas de la empresa, sino también para la planificación y control de los procesos, siendo imperante un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2015, además de lograr una mejora en los rendimientos dentro de las estructuras que fundamentan el desarrollo empresarial.

También se evidencio que existe una correcta identificación y clasificación de los gastos, aspecto que resulta ventajoso pues no debe modificarse. La entidad cumple, de manera general, con la metodología que posee el sistema para la clasificación de los gastos directos e indirectos. Se observó, además, que las áreas de responsabilidad se corresponden con los centros de costo por lo que no van a sufrir ninguna transformación, ya que están bien clasificadas.

Luego de analizar los modelos de los diferentes sistemas de costos y sus características, y tomando en deferencia las expectativas de la empresa, se toma en consideración el sistema de costo por órdenes específicas. Estos sistemas son utilizados por empresas donde sus productos o servicios son unidades individuales, lotes, pedidos u órdenes. Para realizar cada uno de estos se requieren materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción.

Para el caso de la línea del líquido para frenos DOT3, cada producto es tratado como una orden de producción diferente, ya que, aunque tengan un proceso similar, difieren en la cantidad de materia prima y tiempo de mano de obra.

Los procesos por órdenes de producción específicas se caracterizan por:

- Sus costos se acumulan por órdenes de producción
- Sus elementos del costo se identifican para cada orden
- El volumen de producción es pequeño
- La producción es heterogénea

Este sistema es el adecuado cuando los requerimientos de cada orden difieren en cuanto a los requerimientos de los materiales, mano de obra y costos de producción indirectos, como es el caso para la línea de producción del líquido para frenos DOT3, siendo éste el producto piloto designado como objeto de esta investigación,

A través de este documento se reflejará el pedido de materiales a consumir en cada una de las órdenes de trabajo. El pedido se hace a través de una requisición de materiales y debe aparecer como un numero de referencia en el documento. Otro beneficio de este formato consiste en la utilidad que tiene para determinar el costo de la mano de obra directa (MOD), por lo que se presenta como método válido para que funcione la propuesta. El documento tiene como característica fundamental el reflejo de la hora de inicio y culminación de cada Orden de trabajo y debe ser confeccionado por un técnico del área de Recursos humanos.

Para el cálculo de los costos indirectos de fabricación, éstos se reflejan por valor estadístico de promedio, respecto a las ventas de cada producto y su peso en el total de las mismas, versus el total de dicho costo. Así se genera el porcentaje o valor que le corresponde a cada producto, por lo que el importe de los costos indirectos, en su concepto de aplicado, se adicionará a cada orden de trabajo. Para ello, es preciso determinar la tasa de aplicación mediante la información predeterminada de dichos costos y del presupuesto de gastos de la entidad, desglosado por áreas de responsabilidad.

La hoja de costo es creada para suministrar la información que requiere la administración y por eso su diseño puede variar de acuerdo con las necesidades de información que soliciten los usuarios internos. En cuanto a la clasificación de los costos, éstos se separan según su naturaleza (materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y financieros) y según su comportamiento (fijos y variables). Utilizando el método propuesto se calcularon los costos unitarios del líquido de freno, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

	Costo Unitario Por Órdenes De Producción Para La Línea Para Frenos Dot3			
	Ptlf3-003 - Liquido Para Freno Vf Dot3 290cc	Ptlf3-004 - Liquido Para Frenos Vf 355cc Dot3	Ptlf3-011 - Liquido Para Frenos Dot3 Vf 946cc	Ptlf3x12-003 - Liquido Para Freno Vf Dot3 290cc
Sin Gastos Administrativos Ni Financieros	302.995,00	95.597,00	223.744,00	78.173,00
Gastos Administrativos	233.845,00	66.412,00	176.974,00	54.252,00
Gastos Financieros	30.275,00	8.598,00	22.912,00	7.024,00
Costo Unitario Total	567.116,00	167.607,00	423.631,00	139.449,00

Tabla 01. Costo Unitario por órdenes de producción para línea para frenos DOT3.

En el cuadro anterior se pueden ver que los costos totales se hallan para cada fabricación realizada, lo que permite conocer y controlar, de una manera más efectiva el costo unitario. Con los datos obtenidos se realizaron los cálculos de los puntos de equilibrio de la siguiente manera:

PUNTO EQUILIBRIO AL 30/08/2021			
	DETALLE	ESTUDIO DE COSTOS (833,89 Cajas)	
PTLF3-003 - LIQUIDO PARA FRENO VF DOT3 290CC	Venta	204.359.438,01	
	Costos Variables	<u>139.575.216,49</u>	68,30%
	Utilidad Marginal	64.784.221,52	31,70%
	Costos Fijos	<u>36.377.357,65</u>	17,80%
	Utilidad Neta	<u>28.406.863,87</u>	13,90%
	P. Equilibrio en Bs.	114.751.033	
	P. Equilibrio en Cajas	468	
PTLF3-004 - LIQUIDO PARA FRENOS VF 355CC DOT3	Venta	43.118.206,33	
	Costos Variables	<u>34.542.288,10</u>	80,11%
	Utilidad Marginal	8.575.918,23	19,89%
	Costos Fijos	<u>5.075.167,98</u>	11,77%
	Utilidad Neta	<u>3.500.750,24</u>	8,12%
	P. Equilibrio en Bs.	25.517.051	
	P. Equilibrio en Cajas	87	
PTLF3-011 - LIQUIDO PARA FRENOS DOT3 VF 946CC	Venta	408.927.941,17	
	Costos Variables	<u>275.960.141,03</u>	67,48%
	Utilidad Marginal	132.967.800,14	32,52%
	Costos Fijos	<u>78.461.884,43</u>	19,19%
	Utilidad Neta	<u>54.505.915,71</u>	13,33%
	P. Equilibrio en Bs.	241.300.953	
	P. Equilibrio en Cajas	334	
PTLF3X12-003 - LIQUIDO PARA FRENO VF DOT3 290CC	Venta		
	Costos Variables	<u>241.056.698,95</u>	63,31%
	Utilidad Marginal	139.675.704,59	36,69%

Costos Fijos	<u>65.428.077,12</u>	17,18%
Utilidad Neta	<u>74.247.627,47</u>	19,50%
P. Equilibrio en Bs.	178.345.899	
P. Equilibrio en Cajas	341	

Tabla 02. Cálculo de Punto de Equilibrio para la línea para frenos DOT3.

Los formatos de recolección de costos y la clasificación adecuada permitieron elaborar y discriminar los costos totales en el proceso de fabricación del producto, demostrando a la empresa la utilidad obtenida en la línea de frenos dot3, si la empresa quiere mejorar estos costos le resultaría más factible hacer un estudio que lo permita basándose en esta investigación.

Por otra parte, las técnicas abordadas brindan la información necesaria para el registro de los gastos y el control y análisis de los costos, a razón de contribuir al incremento de la eficiencia y al ahorro en el uso y consumo de los recursos, además de obtener una adecuada administración de los costos al utilizarlos como la poderosa herramienta que son para una adecuada toma de decisiones, en función del logro de los objetivos de la organización.

Conclusiones

Actualmente existe gran variedad de sistemas de costeo, los cuales deben ser adaptados a las características y necesidades particulares de cada organización, dichas características abarcan desde el tipo de proceso productivo, pasando por el momento de requerimiento de la información, hasta la estructura orgánica de la organización.

FLUIDOS VENEZOLANOS, C.A. considera imprescindible contar con una estructura de costos, ya que el conocimiento, análisis y control de los costos para una organización son aspectos vitales para su éxito, mientras que producir con la máxima eficiencia posible, permite a una empresa ser competitiva, la misma le va a permitir conocer de manera certera los costos asociados a su producción de líquido para frenos, para así mantenerse a la vanguardia de los cambios en el mercado y ser altamente competitivos.

La investigación realizada pone de manifiesto la importancia que tienen los sistemas de costo en el contexto empresarial, especialmente, el costeo por órdenes de producción. En este sentido, el procedimiento propuesto permite conocer el costo real que está directamente relacionado al proceso productivo de la fabricación del líquido para frenos Dot3 y, en consecuencia, tomar decisiones que posibiliten maximizar el rendimiento del negocio.

Referencias

- B. Morton and L. Jacobsen, (1983). "Contabilidad de costos: Un enfoque administrativo y de gerencia.," McGraw -Hill. México.
- G. H. Newlove and S. P. Garner., "Contabilidad de costos.," W.M. Jackson. 1964. México
- Horngren, C; Foster, G. y Datar, S. (2007). "Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial". Prentice-Hall-Pearson. México, DF
- Pérez de León, Ortega (1999) "Contabilidad de Costos". Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Limusa. México.
- Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1998). "Contabilidad de Costos: Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales". McGraw -Hill, México.
- Sinisterra, G. (1997) "Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión". Editorial Universidad del Valle, Cali, Colombia.

CAPITULO 15

SER DOCENTE EN EL CONTEXTO DE LA ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES. UNA MIRADA DESDE LA HERMENÉUTICA CRÍTICA

Sandoval Lisseth, Chirinos Nilda y Cejas Magda

Introducción

Las instituciones de educación superior forman ciudadanos que participan activamente en la sociedad y permanecen abiertos al mundo, esta formación es conducida por docentes que, al transferir sus conocimientos y competencias, favorecen la salida de los profesionales que demandan las organizaciones y que el país necesita. Con este enfoque, en Venezuela la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, funda la escuela de Relaciones Industriales el 03 de noviembre de 1967, con la finalidad de formar profesionales que gestionan las actividades labores relacionadas con las personas tanto en instituciones públicas y/o privadas; quienes con su actuar profesional contribuyen significativamente en el desarrollo económico, productivo y social del país.

Al presente, el proceso formativo en las instituciones de educación superior se desarrolla en ambientes caracterizados por cambios constantes derivados del acontecer económico, social, tecnológico y político, que sin lugar a dudas impactan en la gestión de personas de las organizaciones, lo que invita a las investigadoras a la posibilidad de revelar el fenómeno de ser docente en la Escuela de Relaciones Industriales desde su propia realidad.

La intención investigativa, fenomenológica hermenéutica, aborda el ente en cuanto a su existencia, entendiendo que el ente abre el ser ahí en su estado de yecto, inmediata y regularmente, en el mundo del que se cura. Para Heidegger, M (1927) "...el ente es una estructura existencial en que se mantiene el ser ahí. Con igual originalidad constituye este ser el comprender" (p.161). Ahora bien, el anclaje teórico representa la base fundamental para el desarrollo de la investigación, como lo es la necesidad de develar el fenómeno de ser docente en la escuela de Relaciones Industriales desde su propia realidad. Cuyo estado del arte, advierte que

fenómeno representan datos presentes en la conciencia del individuo, siendo el mismo el único que puede dar dicho dato para lograr su conocimiento, de manera que, el significado de ser docente está en las vivencias y experiencias de cada educador.

El caminar hacia el develar del fenómeno de Ser Docente desde la Hermenéutica Crítica, expresa el dato puro atendiendo a que cosa manifiesta lo que el docente puede aclarar, es esencia del conocimiento si se ve por mí mismo y si se da a la vista tal como es, sin olvidar que la trascendencia siempre está presente y limita el conocimiento puro. De allí la importancia de la reducción fenomenológica presentada por Husserl, E (1982) como método filosófico, el cual pertenece al sentido de la crítica del conocimiento, de manera que, se hace posible juzgar de modo objetivamente válido el fenómeno del ser. Por su naturaleza fenomenológica, la investigación reconoce la filosofía Heideggeriana al considerar que solo es posible abordar el ser de los entes desde su propia vivencia, encontrada en la historicidad. En este contexto el escenario de la investigación aborda el camino metodológico para lo cual se aplica como técnica la entrevista cualitativa profunda, a cinco (5) informantes claves, docentes en la escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

El camino metodológico busca obtener de lo oculto el ente que se investiga y verlo sin considerar primariamente lo que ve como verdad, sino que insiste en buscar algo coherente por su estructura en lo mencionado, tanto en lo que se muestra como en lo que parece ser. Es así como, las experiencias vividas por cada docente representan el fenómeno de estudio, desde la propia vivencia, y el habla el vehículo que permite ver lo que muestra el docente a través de lo dicho por medio de las palabras expresadas en las entrevistas. La investigación, asume la fenomenología como ciencia del ser, de todos los entes que hace posible el ver, y toma la hermenéutica como la vía que da valor al logo (palabra) a lo referido por el docente, de esta manera, se hace posible el círculo de interpretar – comprender el fenómeno del ser y su estructura. Desde su interpretación ontológica presentada por Heidegger, M (1927) en Ser y Tiempo, la esencia del ser se caracteriza porque:

“...es un ente relativo, dado que para reconocer hasta donde se puede leer de él, tiene que concebirse partiendo de su existencia, ontológicamente es ser ante los ojos” (p.22). En esta comprensión del sentido del ser está presente el ser ahí, a la que es posible acercarse a través de la individualización para buscar una verdad fenomenológica, la que solo es posible encontrar en el estado abierto del ser, en su existencia expresado como ser en el mundo.

En este sentido, el abordaje metodológico hace posible el estudio del fenómeno de Ser Docente en la escuela de Relaciones Industriales desde la hermenéutica crítica. Ello en dos etapas, la primera, corresponde a la descripción protocolar de la entrevista cualitativa profunda desarrollada con cada informante, en que se observa el dialogo centrado en el intercambio de palabras entre investigador y el docente, de esta manera se da la palabra a la realidad misma. Esta primera etapa consiste en la transcripción exacta de las vivencias y experiencias dadas por cada informante en su propio mundo de vida. En este contexto Husserl, E (1973) en los problemas fundamentales de la fenomenología, argumenta “...dirijamos la mirada al mundo natural, a la naturaleza en su sentido más amplio; pues bien, tal mirada es la actitud natural” (p.73). Tomando este postulado, observa las vivencias expresadas por cada uno de los informantes como datos puros que no están puestos como existentes en un mundo temporal, pero si como datos captados en el ver inmanente, y como una forma de objetividad del pensar científico.

En la segunda fase, la investigación aplica a los datos dados, por cada informante, la reducción fenomenológica, para lo cual en el hecho investigativo se introducen en cada descripción protocolar la búsqueda del sentido del ser desde cada acto natural, aceptando la experiencia donada como dato puro, sin hipótesis o ideas previas. Apoya esta investigación cuadros y mapas que permiten construir relaciones entre los textos, aclarar visualmente y distinguir el sentido de las partes. Al mismo tiempo relaciona textos de enunciados y en algún caso elimina repeticiones, puramente viendo los datos naturales presentes en la descripción protocolar de cada informante. La investigación procede a organizar en textos, las vivencias y experiencias dadas, de acuerdo a su similitud, vinculación o relación

entre sí, dando forma a unidades temáticas naturales que contribuyen a comprender y dar significado a la vivencia del ente, dando soporte al fundamento filosófico Heideggeriano de pensar – meditando.

A este nivel de la investigación, se asume la fenomenología como ciencia del ser de los entes que se ven, y la hermenéutica como la vía para dar valor al logo (la palabra) a lo mentado por el docente, dando oportunidad al círculo de interpretar – comprender el ser y su caracterización. (p.22). Lo cual da paso a los Hilos Teóricos del Fenómeno de Ser Docente desde la Hermenéutica Crítica, en la escuela de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo.

Finalmente, las conclusiones de la investigación, las cuales se centran en que el fenómeno de Ser Docente en Relaciones Industriales es propio de cada docente, quien, en su mundo de vida, desde sus vivencias y experiencias, posee caracteres que lo identifican y distinguen individualmente. Una de las conclusiones que enmarcan el fenómeno de Ser Docente es la oportunidad que se tiene de aportar al desarrollo del país.

Análisis y Disertación

La Escuela de Relaciones Industriales. El Docente y su naturaleza académica.

La universidad autónoma rige su propio destino; de la mano con la sociedad sus miembros y sus líderes orientan el cambio y transformación en el marco para la formación de calidad, por lo que es necesario crear alianzas con egresados activos en el campo laboral para contribuir al conocimiento técnico desde la realidad institucional.

Bajo esta perspectiva, en la actualidad la participación de los docentes universitarios en eventos de discusión de temas relacionados se ha limitado, minimizando su vinculación con las instituciones externas. La comunidad universitaria se plantea como esencial que la gerencia universitaria considere, a lo interno, la opinión del docente en las decisiones relacionadas con la actividad docente. El fenómeno de ser docente, desde el mundo de vida, de los informantes clave, manifiesta un profundo sentir, a la vez demandan la atención inmediata a la Escuela de

Relaciones Industriales, emergiendo retos como: generar mecanismos de intercambio de aprendizaje; revisar la plantilla docente; enfrentar desafíos, dar valor a la trayectoria académica y fortalecer principios y valores necesarios en el mundo cotidiano. Teniendo en cuenta que en la escuela subsista su conexión con otras instituciones para formar los profesionales que la sociedad necesita.

El docente por su naturaleza académica debe convivir con sus pares y estudiantes más allá de las actividades de aula, emergiendo ello como un desafío en la actualidad; así mismo debe hacer docencia vinculado al entorno laboral que hoy se tiene. Con este panorama, se robustece la pertinencia y vigencia de la escuela frente a la situación país desde un ser docente que cree en la integración y el trabajo en equipo, de cara a las expectativas del estudiante y el rol del Relacionista Industrial; así como su alcance y responsabilidad frente a la sociedad y al contexto mundial. Principios y valores son necesarios en el mundo cotidiano de la escuela de Relaciones Industriales. Se devela un ser docente que muestra firmeza y criterios en su acción formativa para ayudar al estudiante de Relaciones Industriales a vivir el contexto económico, político y social de la manera más asertiva posible

Ser docente es estar consciente de una profesión que el transcurrir del tiempo demanda de cambios para asegurar la gestión de personas en los términos que el país necesita, en este sentido, cree en la necesidad de abordar los valores desde el contexto de la realidad de las organizaciones hoy. Retomar la formación de profesionales, desde el mismo docente, favorece el desarrollo de relaciones laborales armónicas y ratifica la necesidad de formar al profesional ajustado a las necesidades de la sociedad, apegado a principios de convivencia que estimulen el acuerdo y el logro de objetivos comunes. Se devela en la investigación los valores como componentes esenciales del proceso de formación, en la relación docente – estudiante, para el fortalecimiento de la comunicación e interrelación entre las personas, en el marco de la naturaleza de la escuela de Relaciones Industriales.

Ser Docente en Relaciones Industriales. Análisis y Perspectivas

Las instituciones de educación superior forman los profesionales que el país necesita y que responden con idoneidades a las situaciones económicos, sociales

y políticos que se presentan en la sociedad, todo ello centrado en el quehacer docente, que según la UNESCO (1988) en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, tiene la misión de: "... educar, formar e investigar". De manera que, el docente en su actividad cotidiana permanece vinculado a la sociedad. En este orden de ideas, la UNESCO (2008) en la Declaración de Cartagena de Indias sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe, enfatiza sobre la necesidad de los principios de pertinencia, calidad e internacionalización de la educación superior a la vez que enuncia la necesidad de un cambio de paradigma que conlleve a una manera diferente de vivir la docencia.

En Venezuela el quehacer docente se encuentra enunciado en un marco normativo, centrado en principios humanistas, en el que la Ley de Universidades del 08 de septiembre de 1970, en su Artículo 4, señala: "La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica".

El artículo enuncia elementos significativos que solo están presentes en la conciencia de quien ejerce la docencia universitaria, que no es posible imponer o forzar, solo están presentes en la vivencia y experiencia de ser docente, y él decide como y cuando mostrarlo. Estandarizar y enunciar lo que se espera del docente a través de normas, orienta la convivencia y la cotidianidad, sin embargo, no asegura que sea la realidad. En el marco normativo encontramos que hacer docencia según la Ley de Educación Superior (1995) en el Artículo 3, es: Proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas". Se enuncia que la formación docente se centra en proporcionar saberes bajo principios humanistas, al servicio de la sociedad, con un evidente compromiso social.

También distingue, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009) en su Artículo 102, define hacer docencia como: "Un servicio

público fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática”. De esta manera, el hacer docencia es una tarea humana, en el que el docente estimula e impulsa al estudiante con libertad y democracia.

En este contexto normativo de la formación universitaria en Venezuela se observan enunciados presentes solo en la conciencia del individuo, en su propio ser, que solo pueden ser conocidos y evidenciados desde él mismo, desde su propia vivencia de la realidad, porque él es el único capaz de sentir y expresar dichos enunciados en su momento y a su tiempo. La investigación considera el quehacer docente, más allá de la acción, en el que está implícito el ser docente, el cual está representado por sus propias motivaciones internas, por lo que lo impulsan a enseñar y transferir sus conocimientos a otros, es decir, en su ser, considerado desde la ontología fenómeno, pues está en lo interno de la conciencia, para Heidegger, M (1968) fenómeno es: “Solo aquello que es ser, pero se es siempre ser de un ente; de aquí cuando se mira a poner en libertad al ser, sea menester antes hacer comparecer en forma justa al ente mismo” (p.47-48). De manera que, el ser del docente debe mostrarse en la forma de acceso que genuinamente le es inherente en su cotidianidad.

Se observan entonces principios humanistas de la educación superior que solo están presente en la conciencia de cada quien y cada uno decide si lo muestra en su quehacer docente. El ser no se toca, está en lo interno de la conciencia humana, solo se puede conocer a través de él mismo. El termino fenómeno se deriva de la palabra mostrarse, es decir, algo que se muestra y se hace visible a sí mismo, ese algo era identificado por los griegos como entes. En la investigación el ente lo representa el docente y en su conciencia pernota el ser, el cual es posible accesar en un espacio claramente identificado como es la escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, la cual la permanecido en el tiempo aun en escenarios vulnerables y cambiantes.

A este momento de la investigación no se dispone de teoría sobre el fenómeno de ser docente, tampoco hipótesis o argumentos a priori, pero existe la vivencia del quehacer docente en la conciencia de quienes lo han experimentado. En este sentido Husserl, E (1982) señala: “La experiencia pertenece a la unidad de una corriente temporal de conciencia en la que los recuerdos se integran como pertenecientes a ella, en la que tienen una posición que idealmente sería descriptible” (p.31) De manera que, abordar las experiencias y recuerdos desde el propio mundo de vida del docente de la escuela en estudio representa un canal para acceder al fenómeno en estudio

Frente a la necesidad de formación profesional de la sociedad actual y tomando en cuenta el pensamiento histórico de las Relaciones Industriales y los escenarios económicos, sociales y políticos de las Relaciones Laborales en Venezuela, se plantea como intención investigativa dos preguntas ¿Cuál es la esencia del fenómeno de ser docente, en la escuela de Relaciones Industriales hoy? Y ¿Cuáles son las características diferenciadoras del fenómeno de ser docente en la escuela de Relaciones Industriales? Desde el mundo de vida docente y el impacto de la profesión en el país.

Hilos teóricos del fenómeno de ser docente desde la hermenéutica crítica.

En la investigación, las experiencias dadas por los informantes claves representan los datos, obtenidos en el ver previo, ante la posibilidad de concebir los conceptos por la forma de ser del ente, que en su estructura existencial es el ser ahí, en un estado abierto en el mundo frente al investigador. De acuerdo a Heidegger, M (ob.Cit.) “...la sustancia del hombre no es el espíritu como síntesis del alma y cuerpo, sino la existencia” (p.133). Es darle contenido a lo vivido, una situación que en forma natural invita a considerar la historicidad planteada por cada informante en su mundo natural.

En su mundo de vida cotidiano el ser docente en Relaciones Industriales, desde los informantes claves, se caracteriza por: generar conocimientos, buen comunicador y creativo en el proceso formativo.

Generador de conocimientos, es una característica propia del docente en Relaciones Industriales, históricamente esta escuela desde sus inicios ha aportado a la creación de teorías. En su cotidianidad, desarrolla la capacidad de escuchar y tolerar las observaciones de otros. Desde la vivencia, en la práctica se hace necesario generar discusión de ideas en el aula de clase para causar el conocimiento que el estudiante necesita dominar en las organizaciones donde laborará. El docente debe estar en permanente conexión con el entorno a fin de dar respuestas oportunas y acertadas a las situaciones que se presenten. Hay elementos que están interviniendo dentro de las Relaciones Industriales, que no se pueden desconocer, no se pueden desincorporar de su estudio.

Bajo esta perspectiva, el docente se mantiene de manera continua vinculado a la discusión de saberes y producción de conocimientos. Por su naturaleza el docente es investigador y permanece atento a las variables del entorno, por lo cual se centra en conocer cosas nuevas, aprender de las cosas para poder enseñarlas posteriormente. Pero, más allá de este proceso de enseñanza está el hecho de investigarlo, concientizarlo en el campo, sin perder el actuar académico teórico y de formación, explorando la realidad de la profesión, manteniéndose activo y vinculado a la sociedad del conocimiento y de esta manera generar saberes.

Buen comunicador: Desde el mundo de vida el docente participa en la discusión de temas que impactan su área de estudio en diferentes escenarios, por lo que tiende a ser buen comunicador, desarrollando la habilidad de escuchar – hablar, puesto que está inmerso en temas de interés de la comunidad en general y que están en constante revisión por empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes, comunidades organizadas que necesitan plantear ideas y ser escuchados. El docente escucha y atiende al estudiante en el momento que plantea sus ideas. En el proceso de enseñanza la experiencia devela el saber escuchar como un carácter esencial, el atender a cada estudiante y retroalimentarlo forma parte de la cotidianidad del docente en la escuela de Relaciones Industriales

Creativo en el proceso formativo. Devela un ser docente que en su cotidianidad estimula al estudiante, para que esté platee sus ideas y posturas sobre temas

particulares y tome decisiones en el contexto organizacional, lo que requiere de formas de enseñar creativas y significativas. Revelar el interés de reflexionar y generar discusión sobre las Relaciones Industriales, proporciona al estudiante la capacidad de generar confrontación de ideas en forma abierta, teniendo la oportunidad de conocer y aplicar conocimientos en el campo laboral mientras se estudia. Ser creativo y revisar las estrategias dan oportunidad para que el estudiante plasme sus ideas, escucharlo se convierte en una oportunidad de aprender del conocimiento de otros.

En el aula se aprende a través del aporte de todos sus actores participantes (proceso andragógico); lo que da valor a la clase. Es necesario crear escenarios en el que tanto el docente como el estudiante se sientan en libertad de expresar sus experiencias, investigaciones o lecturas. La apertura al diálogo es un elemento esencial para la formación de profesionales en Relaciones Industriales lo que viabiliza el compartir experiencias y vivencias desde el contexto real de las organizaciones y donde los estudiantes hacen vida laboral. Está presente entonces, por parte del docente, la intención de orientar al estudiante, por lo que es necesario conocer la trama y desarrollar mecanismos de comunicación y asesoría que favorezcan escenarios adecuados para la discusión de temas reales presentes en el mundo laboral. Es en concreto desarrollar estrategias prácticas para trasladar al aula la cotidianidad de la profesión.

Devela, este proceso investigativo que, la formación del egresado tiene que hacerse bajo una relación con la realidad organizacional, es estar preparado técnicamente y prácticamente pues es la base para crear escenarios propios a la realidad organizacional. Desde esta perspectiva se comprende e interpreta un profundo apego por las actividades prácticas en función a la realidad que vive el egresado en las organizaciones.

Comprometido con la escuela de Relaciones Industriales: La vivencia de tener vínculo con instituciones reconocidas contribuye a elevar los niveles de formación universitaria en la escuela de Relaciones Industriales, representando ello un compromiso que involucra logros en los resultados académicos. Una visión positiva

es el esmero por favorecer el hecho académico mostrado por los informantes clave, desde su vivencia se devela el compromiso con su hacer, su involucramiento con el proceso de formación de los profesionales. Es vidente el apego, interés y compromiso del docente con la profesión del Licenciado en Relaciones Industriales y su impacto en la gestión de gente de las organizaciones.

La gente es la que establece la diferencia en las organizaciones y el formador es la escuela de Relaciones Industriales, lo que otorga al docente la posición transcendental que tiene en el desempeño de su labor formativa y estratégica. El rol de la Escuela de Relaciones Industriales es fundamental para las instituciones y la sociedad, de allí, la explicación de la necesidad de construir el conocimiento sobre la realidad que el contexto organizacional y las instituciones son las demandantes de estos profesionales. Se evidencia sin lugar a dudas la vinculación de la escuela al contexto laboral para guiar al estudiante, brindado seguridad al demostrar estos profesionales de lo que son capaces de concebir. Es importante reseñar que los informantes asumen las Relaciones Industriales como un servicio orientado a la gente.

Conclusiones

El ser representa el sentir de cada quien, presente solo en su propia conciencia, en las vivencia y experiencia vividas durante su recorrido histórico, en su propio mundo de vida. El ser docente se conoce, en su aproximación más acertada desde su propia cotidianidad, por la vía de habla, expresada desde lo más interno del ser vinculado al área de su conocimiento. El ser docente es una aproximación teórica representativa de recuerdos y vivencias de mucho tiempo, expuestas en el diálogo con los informantes claves, que llevados al plano fenomenológico hermenéutico, es el llamado vivencia en sentido fáctico, de manera que, el ser expresado es irremplazable, pertenece al propio mundo de vida, que da validez a los datos donados por los informantes que como vivencia significativa permanece en la conciencia del docente durante su historia en una clara relación con el tiempo.

Se concluye de acuerdo a los datos donados desde la mundanidad, que el fenómeno de ser docente es sentir e identificarse con que hace, lo cual como

concepto ontológico ubica el ser docente en el mundo de la escuela de Relaciones Industriales.

Igualmente se termina que el ser docente desde su mundo es una actitud natural, implícita en él, no hay conceptualizaciones previas sino su propia realidad, expresada con subidas de tono de voz, exclamaciones, silencio, cada quien en su propio momento muestra su ser docente más allá de las aulas de clase, lo que permite ver un sentir muy interno y propio de cada quien. Desde el enfoque metodológico, la hermenéutica crítica, sobre la base de los testimonios y las vivencias hace nuestra la realidad vivida por otros, para Husserl, E (1962) "...toda vivencia y grupo de vivencias que posee cualquier ser humano de este mundo pertenecen naturalmente a este mundo y han surgido en él a partir de algunas leyes empíricas". (p.70). Las vivencias del docente en la escuela de Relaciones Industriales, hoy presentes en la investigación, han respondido a la evolución histórica del mundo de las Relaciones Industriales en Venezuela y han contribuido a que el inicio del crecimiento industrial del país se enmarco en una exitosa relación bilateral empresas – trabajadores sindicatos

Cada ser docente en Relaciones Industriales, en su mundo de vida, posee sus propios caracteres que lo identifican y distinguen. El ser docente es particular y único, su principal carácter es el pleno dominio del área que enseña, con criterios profesionales propios y probados, su capacidad de generar confrontación de ideas sobre los temas en el marco de la realidad

Se hace evidente la capacidad de iniciativa propia desde su yo más interno para mantener vínculo con instituciones y organismos externos vinculados a los temas de interés docente y de investigación, que evidencian un ser emprendedor con empeño y animo por lo que hace, es generador de ideas y productos que se han convertido en las guías de estudios para las generaciones que le siguen.

La vocación docente centrado en la capacidad de escucha a los estudiantes, en su desarrollo busca información y este (docente) se siente bien al brindar el conocimiento que el estudiante necesita para incorporarse en su campo profesional. Emerge la disposición al trabajo en equipo con sus pares, como una cualidad

distintiva que se refiere a discutir temas, invitar a la convivencia, aceptar las críticas como proceso de enseñanza y su habilidad de ayudar a otros. La actividad se centra en asumir las exigencias que el mundo docente le demanda, emergiendo de manera natural su relación horizontal con el estudiante

Como característica esencial la vocación de servicio sentida y mostrada, es percibida por la preocupación en impartir el aprendizaje a los estudiantes, por la disposición de brindar ayuda cuando este la necesita y desarrollar en el aula de clase un ambiente de motivación y respeto al estudiante. Es diferenciadora en el mundo docente la característica de creer y delegar la responsabilidad de aprender en el estudiante, aplicando principios de andragogía, como mecanismo para generar confianza en el estudiante y estimular en el aula de clase el compartir el conocimiento, con la premisa de que todos pueden aprender de cada uno de los integrantes del aula.

El docente de la Escuela de Relaciones Industriales desarrolla prácticas en función del hacer. Aprende del estudiante, mantiene una relación cara a cara con el este, escucha al estudiante para generar aprendizaje, asume retos, desafíos y está dispuesto a enseñar. Crea escenarios de confianza para generar aprendizaje, aplica estrategias de acompañamiento al estudiante, orientada al logro de resultados, a valor a los principios teóricos Identificada con la profesión, posee experiencia práctica y domina saberes en relaciones industriales. De mente abierta ante los cambios en la profesión, da ruta y muestra el camino al estudiante, conoce el entorno, brinda seguridad en el estudiante Conecta a la industria y economía, reconoce el compromiso como un principio, incentiva el acuerdo entre las partes y la comunicación permanente.

Toda la información derivada durante toda la investigación, se revela como característica esencial del ser docente la disposición a enseñar al estudiante en escenarios adecuados para el aprendizaje; acompañarlo y asesarlo mientras este practica el aprendizaje: mantenerse actualizada en el contexto laboral de la profesión, de la industria y la economía; dar ruta al estudiante enseñando los contenidos que deben dominar y las conductas que deben mostrar en el ejercicio

de la profesión haciendo insistencia en valores como la confianza, el compromiso, los acuerdos y la comunicación como elementos esenciales que desde el aula deben ser desarrollados en el profesional de Relaciones Industriales.

Todo lo abordado invita a cerrar el tema desarrollado con lo señalando por Fernando Savater:

“No hay asignaturas específicamente “humanistas” sino un modo humanista de enseñar las asignaturas. Por eso lo importante es que sea humanista el maestro, no la materia que enseña”.

Referencias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial N° 5.908 extraordinario, de fecha 19 de febrero de 2009. Ediciones de la Asamblea Nacional. Imprenta Nacional y Gaceta Oficial. Depósito Legal: Lf78420093401032
Caracas, https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_venezuela_1006.pdf
- Goetz, J y LeCompte, J (1988). Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigaciones Cualitativas. España : Ediciones Morles S.A
- Habermas, J. (1977), “A Review of Gadamer’s truth and Method”, en F. Dallmayr y Th. McCarthy, Understanding and Social Inquiry, University of Notre Dame Press. (El artículo se publicó en 1970. Hay traducción al español: La lógica de las ciencias sociales, México, Editorial Rei.
- Heidegger, M (1927). Los problemas básicos de la fenomenología. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40509935/Heidegger_Martin-Problemas_basicos_de_la_fenomenologia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646186472&Signature=Z4C1B2oHyIBgWi0ON3sy6TbFLXW
- Heidegger, M (1967). Ser y tiempo. Editorial Fondo de Cultura Económica. Undécima Reimpresión. España.
- Heidegger, M. (1967). El origen de la obra de arte. En Samuel Ramos (Trad.), Arte y Poesía. México: Colección Breviarios.
- Heidegger, M. (1968). Ser y Tiempo. En J. Gaos (Trad.). México: F.C.E.
- Heidegger, M. (1996). El origen de la obra de arte. En Caminos de Bosque. Madrid: Alianza Editorial.
- Heidegger, Martín (1973), El ser y el tiempo, tr. de José Gaos, México, Fondo de Cultura Económica. (1962). Being and time, Nueva York, Harper and Row Publisher.

- Husserl, E (1994). Problemas Fundamentales de la Fenomenología. Editorial Alianza. España. Husserl, E (1962). ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Fondo de Cultura Económica. España. Husserl, E (1995). Investigaciones Lógicas. Revista de Occidente. España.
- Husserl, E. (, 1973a.) Zur Phänomenologie der Intersubjektivität. Texte aus dem Nachlass. Erste Teil. 1905-1920. [Hua XIII]. Den Haag: Martinus Nijhoff
- Husserl, E. (1973b) Zur Phänomenologie der Intersubjektivität. Texte aus dem Nachlass. Erste Teil. 1921-1928. [Hua XIV]. Den Haag: Martinus Nijhoff ,
- Husserl, E. (1973 c) Zur Phänomenologie der Intersubjektivität. Texte aus dem Nachlass. Erste Teil. 1929-1935. [Hua XV]. Den Haag: Martinus Nijhoff ,
- Husserl, Edmun (1982). La idea de la fenomenología. Cinco Lecciones, trad. de Manuel GARCÍA-BARÓ, Fondo de Cultura Económica, México; Madrid; Buenos Aires .
- Husserl, Edmun (1986). Die Idee der Phänomenologie. Fünf Vorlesungen, editado por Paul JANSSEN, Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1429.
- Ley Orgánica de Educación (1980) .Gaceta Oficial N° 2.635 del 28 de julio de 1980. https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_33_sp.pdf
- Ley Orgánica de educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela1929.
- Taylor y Bogdan (1990).Introducción a los Métodos Cualitativos de Educación. Editorial Paidós. México.
- Taylor, S y Bogdan, R (1984). Introducción a los Métodos Cualitativos de Educación. La búsqueda de Significados. Editorial Paidós. México.
- UNESCO (1988) Declaración Mundial Sobre La Educación Superior En El Siglo Xxi: Visión Y Acción.<https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- UNESCO (1992). Informe Mundial sobre la Educación. La Educación Encierra un Tesoro. informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI Francia. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- UNESCO (1995). Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098992_spa
- UNESCO (2008) . Declaración y plan de acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181453.locale=es>

CAPITULO 16

FACTORES ESTRATÉGICOS ADVERSOS, QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL PETRO EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL VENEZOLANA

Andrés Chirivella y Franz Rísquez Clemente

Introducción

Luego de la reconversión monetaria aplicada el 20 de agosto de 2018 por parte del Estado Venezolano, en el cual se eliminaban cinco ceros a la moneda de curso legal, a decir: El Bolívar, se evidenciaba sin duda alguna, una inflación galopante en la economía nacional. De hecho, el Estado Venezolano avizorando que dicha coyuntura iba a continuar, decidió impulsar paralelamente el mercado de stablecoins y criptomonedas, a su vez, tratar en lo posible, de competir con el dólar estadounidense, que fungía y funge todavía en la nación, como marcador fundamental en el valor de intercambio de otras divisas fiduciarias y en la compra-venta de bienes y servicios.

Este panorama, condujo entre otras cosas, al Estado Venezolano a cotizar la exportación petrolera en yuanes, y no en dólares estadounidenses, como se venía haciendo históricamente en anteriores gobiernos. El deterioro paulatino del poder adquisitivo de la población, provocó la agudización de la dolarización artificial en el país, al punto tal, que la medida económica de anclar el salario mínimo al valor del PETRO, no fue suficiente, porque en Venezuela prosiguió una espiral inflacionaria, que obligó nuevamente al Ejecutivo Nacional a realizar otra reconversión monetaria implementada el 1 de octubre de 2021, esta vez, eliminando seis ceros al Bolívar.

En vista de esta situación, el Estado Venezolano ha venido incrementado el poder de uso del PETRO, intentado masificarlo como una reserva de valor, respaldada no sólo en barriles de petróleo, sino también en recursos tales como: El oro, el diamante y el hierro. No obstante, la administración de las empresas en Venezuela ha optado por continuar monetizando sus acciones en divisas fiduciarias, incluso

algunas empresas que prestan servicios domésticos, se rehúsan a referenciar el intercambio comercial en PETROS. Esta cuestión afecta el financiamiento o subsidios, que puede otorgar el Estado Venezolano a las industrias de producción nacional.

En suma, el enfoque cualitativo, que se le otorga a la investigación, radica en la consulta de literatura vinculada con la temática, lo cual conlleva a esgrimir algunas apreciaciones, sobre la concepción, perspectiva y particularidades del PETRO, como factor estratégico impulsado desde el Estado Venezolano.

Factores estratégicos en el contexto de la administración empresarial

En el contexto de la administración empresarial existe una planeación y control de recursos disponibles para desempeñar actividades de producción o prestación de servicios, conforme a los márgenes de calidad, que se empleen en las políticas de la dirección técnica y promoción, ello implica, a su vez, la integración de factores estratégicos. Según Ossorio (2003) en la obra: Planteamiento estratégico. Describe que esos factores se componen de “(...) *energía, materia, información y tiempo para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con su entorno*”. (Pág. 53).

Entre otros factores estratégicos, se pueden mencionar: la plusvalía, el valor agregado, la especialización o adiestramiento de la mano de obra, la innovación en materia tecnológica de las organizaciones; otro factor importante, lo representa el impacto económico de los aspectos promocionales para la satisfacción del cliente, sobre todo en el área de la línea gráfica y el manejo eficiente de las redes sociales como, Twitter, Facebook, You Tube e Instagram, sin dejar de lado, lo relacionado a la reducción de costos de producción en el marco de la administración de recursos escasos, al encontrarse el mundo de los negocios en medio de una pandemia.

De allí, que la cantidad de factores estratégicos obedece en cierta manera, a la experiencia o competencias adquiridas por el capital humano, y al financiamiento con el cual las organizaciones puedan contar en determinado momento. Por tal razón, los problemas económicos, que se susciten en el contexto de la

administración empresarial venezolana, deben analizarse y abordarse, hoy en día, como fuentes de oportunidades para crear otros factores estratégicos, capaces de generar nuevos recursos e ingresos.

El estado venezolano, sus factores estratégicos y la administración de sus empresas

Los factores estratégicos en el país son de larga data, estaban representados en un principio por el cultivo de productos agrícolas, como el café y el cacao, los cuales comenzaron a administrarse de manera articulada por el gobierno venezolano al desintegrarse la Gran Colombia en 1830. Acerca de la actividad comercial de Venezuela en dicho período, Salcedo-Bastardo (2006) en el libro: Historia Fundamental de Venezuela, explica: *“El café se asegura la primacía en la mayor parte de este tiempo, atrás han quedado dos ciclos: primero el del tabaco, luego el del cacao”*. (Pág. 390).

Asimismo, los comerciantes se asentaron en el centro del país, amasando grandes fortunas e instauran el latifundio. Más adelante Salcedo-Bastardo (2006) refiriéndose a los empresarios de la época, agrega: *“(...) son los adelantados del capitalismo neocolonialista; sus establecimientos financian el trabajo agrícola y actúan como bancos usureros; son agentes muy bien conectados para la exportación e importación; han de convertirse en auténticos controladores del intercambio (...)”*. (Pág. 391).

La emigración española consolidó el comercio exterior, más cuando la administración del Estado Venezolano permitía el peculado de las casas mercantiles y prestamistas, que se apropiaban de las tierras de los más pobres a costa de deudas impagables. Los acontecimientos sucesivos agudizan una precariedad, tal como lo expone Morón (2012) en el texto: Historia de Venezuela.

La violencia rural, la corrupción administrativa, el caos en la producción son señales de la etapa liberal, desde 1848 hasta el estallido de la Guerra Federal. La tesorería queda exhausta, se aumenta la deuda pública, se vienen abajo las

exportaciones, se mata el ganado para vender los cueros y se pierde la carne (...). (Pág. 222).

El caudillismo regional, las pugnas por el poder y la anarquía destruyeron la economía, porque el comercio se estancó y la población se arruinó, pero a finales del siglo XIX aparecería un factor estratégico, que cambiaría el panorama financiero del país. En ese entonces el carbón era muy rentable en el mercado internacional, pero empresas transnacionales trataban de buscar algo más: Ese algo más era petróleo.

Por tal motivo, en 1878 se fundó la compañía Petrolia del Táchira, para dar comienzo a los trabajos de exploración de hidrocarburos. Con la llegada del siglo XX, empresas norteamericanas como la Standard Oil y anglo holandesas como la Royal Dutch Shell buscaban apropiarse de grandes concesiones petroleras, y es allí, donde el Estado Venezolano encarnado en la figura del General Juan Vicente cedió ante las pretensiones del capital foráneo. La legislación no favorecía los intereses del Estado Venezolano. Ante esa realidad Betancourt (2013) en el texto; Venezuela, política y petróleo, argumentaba:

<<Las leyes petroleras de Venezuela son las mejores del mundo para las compañías>>, escribió en 1930 un ministro de Fomento de Gómez, Gumersindo Torres. (...) El observador menos avisado comprobaría la verdad de esa afirmación tan enfática con solo asomarse al volumen escandaloso de las utilidades percibidas por las empresas y a la mínima participación del Estado, de los trabajadores de la industria y del país en su conjunto, en esos beneficios. (Pág. 73).

La situación se vuelve favorable, con la llegada al poder del General Isaías Medina Angarita, quien en 1943 introdujo una reforma petrolera, en la cual, se establecía el comercio de hidrocarburos con las compañías internacionales de una forma equilibrada (Fifty-Fifty), con ello, todas las concesiones se someterían al imperio de la ley nacional. Esa reforma se mantuvo vigente hasta 1975; año en que se produjo la Nacionalización Petrolera durante el mandato de Carlos Andrés Pérez. Luego de la Nacionalización, se fundó Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Finalizando el siglo XX, la administración de los hidrocarburos cambió drásticamente. Se aprueba en 1999 una nueva constitución y una nueva ley de hidrocarburos. Sin embargo, los instrumentos jurídicos crean descontento y en el 2004 se originó un paro petrolero, después de allí comienzan a generarse problemas como la inflación y el desabastecimiento de combustible.

En 2007 la economía venezolana atravesó por un estricto control cambiario, lo cual repercutió en el poder adquisitivo del ciudadano común, al tiempo que las empresas del sector privado se veían condicionadas al momento de importar insumos para el proceso productivo. Ya en 2014 tomó fuerza el mercado paralelo de divisas fiduciarias, con el agravante que la política de subsidios implementada por el Estado Venezolano creaba más inflación y escases de bienes de primera necesidad, tal como lo reseñó en su momento Miranda (2014) en el portal digital: portafolio.co

El pasado 30 de diciembre -un día antes de que terminara el mes-, el BCV publicó la inflación de noviembre (4,8%) y al mismo tiempo la de diciembre (2,2%), con lo que 2013 cerró con 56,2% de alza en los precios al consumo, la más alta de América Latina y casi el triple de un año antes. (...) En Venezuela, cuya economía depende en un 96% de las divisas petroleras e importa casi todo lo que consume, la escasez de productos básicos como la leche o el azúcar ha sido crítico, pero en los últimos meses se ha agudizado la falta de mercaderías. (Párrafos 3 y 6)

Ante dicha coyuntura, se sumaba el agravante que el Presidente de Estados Unidos Barack Hussein Obama emitió en el año 2015, al declarar a Venezuela como una “amenaza inusual y extraordinaria”, que origino una serie de consecuencias, como sanciones políticas y económicas a empresas u otros Estados, que tuviesen alguna relación comercial con Venezuela, entonces el Ejecutivo Nacional, se veía obligado a tomar otras medidas radicales de carácter jurídico, entre ellas legalizar el intercambio de criptomonedas y stablecoins. Es así, como en el 7 diciembre de 2017, entró en vigencia el PETRO, bajo el Decreto Presidencial N° 3.196, el cual enuncia:

Artículo 3°. El presente Decreto tiene por objeto, establecer dentro de las políticas del desarrollo integral de la Nación y de manera lícita, las condiciones regulatorias previstas en el

Código Civil Venezolano la compra/venta de activos financieros, aplicación, uso y desarrollo de tecnologías Blockchain (cadena de bloques), minería, desarrollo de nuevas criptomonedas en el país, con la finalidad de apostar por una economía capaz de mantener la cohesión social y la estabilidad política. (Pág. 2).

Según lo dispuesto en el decreto antes citado, se daba lugar a la creación de la Superintendencia de Criptoactivos y Actividades Conexas, como una entidad de servicio administrativo para la gestión presupuestaria y financiera, sobre los recursos que le competan. A raíz de eso, el PETRO puede ser canjeable por moneda nacional o criptomonedas en las casas de cambio destinadas para tales efectos.

El Petro como factor estratégico

Desde su creación, el PETRO como factor estratégico garantiza al sector empresarial venezolano el equilibrio de sus inversiones, pues el PETRO a diferencia del Bolívar no se deprecia, pues se revalúa por encontrarse anclado a recursos energéticos de gran demanda en el ámbito internacional, al respecto Gibss (2017) en el artículo titulado: La regulación de la criptomoneda, sostiene:

Su valor se derivará del barril de petróleo cotizado en la cesta OPEP, aun cuando puede tener el valor de otros commodities, entre ellos, el oro, diamante, coltán o el gas. Es decir, su valor no está determinado por el número de personas que está dispuesta a intercambiarla sino que está apalancado al de un barril de petróleo. Este barril de petróleo venezolano –o en futuro, cualquier commodities que decida la nación– constituye el respaldo físico del contrato de compra-venta de un Petro. (Pág. 195).

Los conflictos bélicos, la depreciación del dólar en la economía mundial, la desglobalización motivada por la pandemia, y otros eventos sobrevenidos como el incremento del barril petrolero, pueden desatar el aumento progresivo de los recursos mineros en Venezuela, por ende, el PETRO podría convertirse en una atractiva reserva de valor en el contexto de la administración empresarial nacional.

El Petro: ¿Criptomoneda o Stablecoin?

Una de los grandes debates, que se ha generado en el contexto empresarial venezolano, es sí; en realidad, el PETRO representa una criptomoneda u otro mecanismo financiero asociado a una cadena de bloques. Lo primero que se debe precisar, es que una de las características fundamentales de las criptomonedas es su descentralización, es decir, no son manejadas administrativamente por ninguna agencia bancaria ni ente gubernamental. Aunado a esto, la cotización de las criptomonedas, se apoyan en la confianza que le otorgan los mineros, a través de la oferta y demanda de los inversionistas involucrados en las operaciones de intercambio.

Por otra parte, los stablecoins representan instrumentos financieros asociados al valor de divisas fiduciarias como el dólar, el euro, el rublo o el yuan, cuyo propósito es reducir el impacto económico de las criptomonedas a escala global, especialmente del Bitcoin, a su vez, sirven para independizarse del comercio de bienes y servicios en dólares, o también por su origen, los stablecoins, se emplean como mediadores de transacciones comerciales de empresas, en relación a un Estado o gobierno, por ejemplo: El Estado Venezolano cotiza sus recursos mineros en PETROS, entonces la Empresa que desea adquirir petróleo, debe primero cambiar sus divisas fiduciarias o criptomonedas a PETROS, para de esa forma concretar la negociación.

Igualmente, los stablecoins pueden estar respaldados en otras criptomonedas, por algoritmos o por recursos energéticos, tales como el oro, hierro el gas y petróleo. En líneas generales, los bancos internacionales o Estados son intermediarios de los stablecoins, de allí que el PETRO se pueda diferenciar tanto a una criptomoneda.

Factores estratégicos adversos del Petro en el contexto de la administración empresarial venezolana

Existen un conjunto de factores adversos, que afectan de manera directa el desempeño del PETRO. Se puede comenzar abordando el tema de las sanciones administrativas del gobierno de Estados Unidos impuestas al Estado Venezolano.

El denominado activo soberano no escapó de esta realidad, pues al poco tiempo de anunciarse la creación del PETRO, se dio a conocer una orden ejecutiva, emanada desde Departamento de Política Exterior, refrendada por el Entonces Presidente Donald Trump, en la cual se declaraba fuera de ley cualquier moneda digital o ficha financiera, que emitiese el gobierno de Venezuela. En el documento de Asuntos Exteriores de Estados Unidos: Foreign Policy (2018) puede leerse:

All transactions related to, provision of financing for, and other dealings in, by a United States person or within the United States, any digital currency, digital coin, or digital token, that was issued by, for, or on behalf of the Government of Venezuela on or after January 9, 2018, are prohibited as of the effective date of this order. (Page: 1 of 1).

Eso significa, la prohibición para personas, empresas de Estados Unidos de realizar negociaciones que involucren al PETRO, la cual entró en vigor, a partir del 9 de enero de 2018. Así pues, se sancionará también a entes que se encuentren en la jurisdicción comercial de Estados Unidos, y a quien de alguna forma intente eludir o pasar por alto las disposiciones establecidas en dicha orden ejecutiva. Esto trae como perjuicio directo, la disminución progresiva de financiamiento extranjero al empresariado venezolano, y le cierra la puerta, a la pequeña y mediana industria, a fin de importar insumos a bajo costo y de calidad garantizada.

A esto se suma, la proliferación en el ámbito de la producción y comercialización de bienes y servicios, el uso cotidiano del dólar como medio de pago, inclusive muchos comercios e industrias realizan exigencias al momento de concretar una operación, por ejemplo, que los billetes sean dólares de la serie 2003 en adelante, sin importar su denominación, a su vez, muchos comercios promueven el gasto completo del billete, para no entregar el cambio correspondiente al cliente, entonces el usuario, de acuerdo a su poder adquisitivo, muchas veces no puede ejercer la compra deseada.

Otro factor estratégico adverso, radica en el hecho cierto, que muchas comercios referencian el precio de sus productos en PETROS. En su defecto, hacen la acotación, que únicamente se aceptan bolívares o dólares, como condición para

completar la transacción. Esto sin duda, desmotiva el uso del PETRO, para consolidarse en negociaciones que representen grandes montos en valor de cambio.

Ahora bien, Venezuela desde hace algunos años tiene serias deficiencias en el fluido eléctrico, por ende, presenta numerosas fallas en la cobertura de las comunicaciones telefónicas y en el servicio de internet, sobre todo con el ancho de banda, razón por la cual se reducen notablemente las inversiones en PETROS, al tiempo que exacerba la utilización de divisas fiduciarias, por ser el medio más expedito a la hora de efectuar acuerdos comerciales.

Un factor adverso adicional a los anteriores, es que el PETRO no es minable, es decir, no tiene el mecanismo de potencia de velocidad (hash-rate), a objeto de procesar intercambios en la cadena de bloques, para así generar ingresos de forma gratuita o por inversión en plataformas electrónicas. No obstante, la minería de criptomonedas está legalizada en el país, inclusive el Estado Venezolano promueve su masificación, a través de un pool, de conformidad a lo dispuesto en la Providencia que regula la minería digital y procesos asociados (2020):

Artículo 18. El Pool de Minería Digital Nacional, tiene como objetivo agrupar los mineros digitales dentro del territorio nacional e incentivar a la comunidad minera digital internacional a formar parte del referido pool, con el fin de acumular un alto poder de procesamiento que agilice la resolución de bloques. (Pág. 5)

En este sentido, todos los equipos dispuestos en la minería digital contarán con el respaldo logístico y apoyo técnico de la Superintendencia Nacional de Criptoactivos y Actividades Conexas (SUNACRIP) en cualquier parte del territorio nacional, a su vez, los mineros recibirán beneficios, tales como exoneraciones y una distribución equitativa, en relación a las ganancias obtenidas del pool.

Si bien, las deficiencias existentes en el fluido eléctrico a lo largo y ancho del país, representan un factor que impide la minería de criptomonedas de forma continua, no es menos cierto, que los costos, en cuanto a servicios de electricidad son sumamente bajos. Por tal motivo, los empresarios en Venezuela pudiesen invertir

en infraestructura, equipamiento, plantas eléctricas o paneles solares, para ingresar al pool de minería, agregando un complemento de valor económico, para futuros negocios, tanto en el plano nacional como el internacional.

Reflexiones finales

Actualmente, las monedas digitales están ganando cada vez más adeptos en la economía mundial, por su parte, el PETRO constituye un activo gubernamental, que puede incluso en pocos años romper con el vetusto esquema rentístico heredado en Venezuela de sus anteriores gobiernos, sin embargo su futuro todavía representa una incertidumbre en el contexto de la administración empresarial, respecto a su funcionamiento en el comercio o su rentabilidad en el mercado interno a largo plazo. Entre tanto, el Estado Venezolano continúa en la política de masificación de dicho activo, de hecho, el presupuesto de la nación y los recursos destinados, en función de la inversión social, se aprueban en PETROS.

Acerca del PETRO se ciernen muchas críticas, una de las más connotadas hace alusión a la emisión inicial, que consta de 100 millones de PETROS, una cifra bastante superior, si se relaciona con el criptoactivo de referencia en la economía mundial, a decir; el Bitcoin, pues su emisión tope es de 21 millones de unidades. Una emisión tan elevada pudiera acarrear en el futuro una desvalorización del PETRO, respecto a divisas fiduciarias u otros stablecoins. Cabe destacar, que la emisión de un criptoactivo, por lo general debe ser limitada, para promover su adquisición y garantizar su alto costo, por lo tanto, para que el PETRO mantenga su valor en el mercado digital, entonces es necesario, que la emisión no deba sobrepasar de los 100 millones de PETROS iniciales, pues la cantidad limitada aumenta el valor, en contraste, su escasez relativa estimula la oferta y la demanda.

El poseedor de PETROS debe ser mayor de 18 años y tener una billetera, bajo su dominio, en el cual se depositaran los fondos adquiridos, esta billetera es única e intransferible, la cual debe estar asociada a una casa de intercambio de criptomonedas. En Venezuela las más conocidas para ejecutar este tipo de acciones son: VEX, Criptolago, Amberes Coin, entre otras. En dichas casas de

cambio, se pueden transar criptomonedas como Bitcoin, Dash y Litecoin, además de ello, se puede obtener PETROS con bolívares y viceversa.

En definitiva, la viabilidad económica del PETRO se suscribe a un ámbito político internacional, dependiente en cierto modo, del levantamiento de sanciones administrativas impuestas por Estados Unidos, obviamente, su éxito radica en el nivel de endeudamiento del Estado Venezolano, mientras tanto, el grueso del entorno empresarial venezolano sigue apostando al mantenimiento de inversiones, en base a divisas fiduciarias, pero otros sectores de la industria, por cuestiones ideológicas apuestan al desprestigio, aun sin conocer las ventajas ofrecidas por el PETRO, en cuanto al ahorro y la inversión.

Referencias

Betancourt, Rómulo (2013). *VENEZUELA, POLÍTICA Y PETRÓLEO*. Editorial ALFA. Tomo I. Colección Trópicos / Economía Política, Caracas.

Decreto N° 3.196, mediante el cual se autoriza la creación de la Superintendencia de los Criptoactivos y actividades conexas venezolana. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 6.346, Extraordinario, Año CXLV – Mes II. Diciembre 8, 2017. Caracas.

Executive Order on Taking Additional Steps to Address the Situation in Venezuela. Foreign Policy, N° 13692. Washington, D.C. March 19, 2018. Recuperado de <https://trumpwhitehouse.archives.gov/presidential-actions/executive-order-taking-additional-steps-address-situation-venezuela/>

Gibbs, Darrin (2017). La regulación de la criptomoneda en Venezuela. *Revista Electrónica de Derecho Administrativo Venezolano*. N° 12, 173-213. Recuperado de <http://redav.com.ve/wp-content/uploads/2018/10/La-regulacio%CC%81n-de-la-criptomoneda-en-Venezuela-Darrin-J.-Gibbs.pdf>

Miranda, Francisco (25 de enero 2014). Venezuela: Escasez a finales de 2013, la más alta en 6 años. *Portafolio.co*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/internacional/venezuela-escasez-finales-2013-alta-anos-48698>

Morón, Guillermo (2004). *Historia de Venezuela*. 2da. Edición, Editorial CEC, S.A. Caracas. Venezuela.

Providencia N° 084-2020 que regula la minería digital y los procesos asociados. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 41.969, Extraordinario, Año CXLVII – Mes II. Septiembre 21, 2020. Caracas.

Ossorio, Alfredo (2003). *Planeamiento estratégico*. Editorial INAP. Buenos Aires. Argentina.

Salcedo-Bastardo, José (2006). *Historia Fundamental de Venezuela*. Undécima Edición. Ediciones de la Biblioteca. Caracas. Venezuela.

CAPITULO 17

TRIBUTACIÓN EN VENEZUELA EN TIEMPOS DE COVID 19 EN EL SECTOR NO PRIORIZADO

Elba Luisana Silva Garces

Introducción

El sistema tributario venezolano distribuye la potestad en tres niveles de gobierno: nacional, estatal y municipal, en la actualidad el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en ejercicio de la competencia que le ha sido conferida sobre la autoridad tributaria nacional, clasifica a los contribuyentes en tres clases: sujetos pasivos ordinarios, pasivos formales y ocasionales, según su tipo en: sujetos pasivos especiales y sujetos pasivos no especiales, cada uno tiene su propio calendario para la declaración y pago de los impuestos que aplique a cada contribuyente.

En el año 2020 con la aparición de un tipo de virus causante del COVID 19 el Ejecutivo Nacional mediante el Decreto No. 4.160 publicado en la Gaceta Oficial N° 6.159 Extraordinario declaró un Estado de Alarma en todo el territorio nacional, empresas de sectores prioritarios mantuvieron, bajo ciertas condiciones, su operatividad. Sin embargo, la mayoría de las empresas de los sectores no prioritarios debieron cesar sus actividades económicas u operar de manera parcial.

Es justamente en este ámbito tributario que, a pesar del ambiente restrictivo que ha generado el COVID-19, y las medidas que han sido tomadas vía Decreto y otros instrumentos de rango legal, podrían ocasionalmente configurar limitaciones en el cumplimiento de obligaciones, debido a la falta de liquidez.

Principios Constitucionales Tributarios:

Principio de Igualdad:

Se entiende como la obligación de colaboración que tienen todos los ciudadanos, de acuerdo a sus posibilidades, en la contribución que se debe rendir al fisco. En ese sentido se indica en el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela “Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos

públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley.”

En este sentido Villegas (1999) hace referencia a lo siguiente:

..alude al carácter extensivo de la tributación y significa que cuando una persona física o ideal se halla en las condiciones que marcan, según la ley la aparición del deber de contribuir, este deber debe ser cumplido, cualquiera que sea el carácter del sujeto, categoría social, sexo, nacionalidad, edad o estructura (p.200).

Ante ello se deduce que todas las personas naturales o jurídicas, **indistintamente al sector que pertenezcan**, están obligados a la declaración y aporte de los impuestos, tasas o contribuciones que corresponda según corresponda a sus ingresos.

Principio de igualdad del tributo

Este principio está ligado al principio de la generalidad, lo cual confirma la interdependencia o interrelación existente entre los principios tributarios, pues éstos actúan como elementos de un conjunto por lo que están conectados entre sí. En consecuencia, los Principios Constitucionales del Tributo no pueden concebirse de manera aislada o separada de ahí que su interpretación ha de efectuarse en forma sistemática, es decir, bajo una perspectiva general, integral.

En relación con este principio podemos hacer referencia al artículo 316 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela indica: “El sistema tributario procurará **la justa distribución de las cargas publicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional** y la elevación del nivel de vida de la población; para ello se sustentará en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.”

Sistema Tributario Venezolano

El sistema tributario venezolano está fundamentado en los principios constitucionales de legalidad, progresividad, equidad, justicia, capacidad

contributiva, no retroactividad y no confiscación. Este sistema distribuye la potestad tributaria en tres niveles de gobierno: nacional, estatal y municipal.

Según Villegas (1999, p. 241) el sistema tributario es el conjunto de tributos que están vigentes en un país para un tiempo determinado, en este sentido es imprescindible establecer que un sistema tributario es particular y único para cada país aunque existen semejanzas entre ellos.

Según Villalobos (2016) Se denomina sistema tributario al conjunto de normas y organismos que rigen la fiscalización, control y recaudación de los tributos de un Estado en una época o periodo determinado, en forma lógica, coherente y armónicamente relacionado entre sí. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece que el sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad contributiva de los contribuyentes, de acuerdo con los principios de generalidad, progresividad, legalidad, no confiscatoriedad y la prohibición de obligaciones tributarias pagaderas con servicios personales.

Así, en la actualidad el SENIAT en ejercicio de la competencia que le ha sido conferida sobre la potestad tributaria nacional, tiene bajo su jurisdicción los siguientes impuestos; impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, impuesto sobre sucesiones, impuesto sobre donaciones, impuesto sobre cigarrillos y manufactura de tabaco, el impuesto sobre licores y especies alcohólicas, y el impuesto sobre actividades de juegos de invite y azar. Siendo los tributos principales el Impuesto sobre la Renta (ISLR) y el Impuesto al Valor Agregado

Impuesto sobre la Renta

En la ley de ISLR se establece, que es “contribuyente”, cualquier persona natural o jurídica domiciliadas o residenciadas en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o base fija en el país. La tributación a las ganancias de capital está contemplada e incluida en el impuesto sobre la renta. Las ganancias en la enajenación de activos fijos o acciones se determinan restando al precio de venta, el saldo pendiente de depreciar o el costo, ambos actualizados por inflación.

LISLR Artículo 7. Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley:

- a. Las personas naturales.
- b. Las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada.
- c. Las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o de hecho.
- d. Los titulares de enriquecimientos provenientes de actividades de hidrocarburos y conexas, tales como la refinación y el transporte, sus regalistas y quienes obtengan enriquecimientos derivados de la exportación de minerales, de hidrocarburos o de sus derivados.
- e. Las asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás entidades jurídicas o económicas no citadas en los literales anteriores.
- f. Los establecimientos permanentes, centros o bases fijas situados en el territorio nacional.

Impuesto al Valor Agregado

Al Impuesto al Valor Agregado (IVA) podrán estar sujetos las personas naturales y jurídicas, que realicen actividades sujetas relativas a la prestación de servicios a título oneroso o la venta de bienes muebles corporales o a la importación de bienes. En Venezuela se aplica como un impuesto donde cada fase del negocio productivo se lo traslada a la siguiente, hasta llegar al consumidor final.

Es decir que aun cuando el aportador final es el consumidor, cada uno de los entes presentes en la cadena de ventas cobra el IVA a quien le vende el producto hasta su destino final (el consumidor). Sin embargo, es el vendedor formal y constituido quien debe declarar y cancelar a la administración tributaria (SENIAT) el dinero aportado por el consumidor. Así, el impuesto es soportado por el consumidor final, pero ha sido percibido en varias etapas intermedias.

En materia de IVA se distinguen tres clases distintos de contribuyentes:

Contribuyentes formales Ley del IVA

Artículo 8. Son contribuyentes formales, los sujetos que realicen exclusivamente actividades u operaciones exentas o exoneradas del impuesto. Los contribuyentes formales, sólo están obligados a cumplir con los deberes formales que corresponden a los contribuyentes ordinarios, pudiendo la

Administración Tributaria, mediante providencia, establecer características especiales para el cumplimiento de tales deberes o simplificar los mismos. En ningún caso, los contribuyentes formales estarán obligados al pago del impuesto, no siéndoles aplicable, por tanto, las normas referente a la determinación de la obligación tributaria.

Artículo 7. Son contribuyentes ordinarios u ocasionales las empresas públicas constituidas bajo la figura jurídica de sociedades mercantiles, los institutos autónomos y los demás entes descentralizados y desconcentrados de la República, de los Estados y de los municipios, así como de las entidades que aquellos pudieren crear, cuando realicen los hechos imponible contemplados en esta Ley, aún en los casos en que otras leyes u ordenanzas los hayan declarado no sujetos a sus disposiciones o beneficiados con la exención o exoneración del pago de cualquier tributo.

Contribuyentes ordinarios: son contribuyentes ordinarios de este impuesto, los importadores habituales de bienes, los comerciantes, los prestadores habituales de servicios, y, en general, toda persona natural o jurídica que como parte de su giro, objeto u ocupación, realice actividades, negocios jurídicos u operaciones que constituyen hechos imponible de conformidad con el artículo 3 de la ley del IVA.

Contribuyentes ocasionales: son contribuyentes los importadores no habituales del de bienes corporales.

Tipos de Contribuyentes:

Sujetos pasivos no especiales: son los contribuyentes ordinarios o formales que no han sido acreditados por el Seniat. Tiene un calendario de declaración mensual.

Sujeto pasivo especial Los Contribuyentes Especiales están conformados por aquellos sujetos que han sido expresamente calificados y notificados por el Servicio como tales. Atienden al nivel de ingresos brutos anuales, según la Gerencia de Tributos Internos de la Región de su jurisdicción.

Estos sujetos pueden ser entes públicos, empresas privadas, personas naturales o jurídicas. Puede que sean contribuyentes ordinarios del Impuesto al Valor Agregado, lo cual dependerá del hecho de que estén o no sujetos al Impuesto y que realicen o no los hechos imponibles según la Ley.

Las declaraciones de los sujetos pasivos especiales deberán ser presentadas. Los pagos se efectúan según el último dígito del número de Registro de Información Fiscal en las fechas establecidas en el calendario emitido por la Administración Tributaria.

Para ser calificado como Sujeto Pasivo Especial debe existir notificación escrita de la Gerencia Regional de Tributos Internos del SENIAT de la jurisdicción donde esté ubicado el contribuyente. A partir de la fecha indicada en la Providencia, deberán cumplir con sus Deberes Formales y con el pago de tributos en la forma y lugar que la Administración Tributaria determine. De no ser así, aunque tenga los niveles de ingresos indicados en la normativa, no será considerado como “Especial”.

Los contribuyentes especiales a diferencia de los no especiales tienen la obligación de declarar, pagar y enterar ante el SENIAT otros tributos adicionales como son: Retención de IVA, Anticipo de ISLR, IGTF, IGP. El SENIAT anualmente, publica un calendario para el cumplimiento de dichas obligaciones, que desde septiembre del 2018 hasta agosto del 2020 la declaración de IVA y Retención de IVA era semanal y se adiciono el anticipo ISLR, Anticipo de IVA, a partir de septiembre 2020 el calendario de obligaciones paso a ser quincenal y se eliminó el anticipo de IVA.

En base a lo señalado en estas teorías se puede observar que el sistema tributario está conformado por un conjunto de tributos que tiene fundamentación legal que rige cada tipo de tributo y contribuyente mediante leyes y providencias, muchos de estos tributos pueden ser semejantes en otros países pero las normativas que los rigen son únicas.

Ante ello es importante precisar que el estado, a través del agente administrativo tributario SENIAT, deberá garantizar un pago de tributos se corresponda según la capacidad económica de cada persona y atendiendo el principio de progresividad.

Estos dos puntos (capacidad económica y principio de progresividad) son relevantes en estos tiempos de COVID-19 dado que muchísimas empresas de sectores No priorizados han disminuido considerablemente su capacidad económica por lo cual es sensato se pueda evaluar muy bien planes de apoyo fiscal a estas organizaciones con facilidades o ventajas tributarias como la flexibilización en las fechas de pago de ciertos tributos para los sectores menos favorecidos o la simplificación de sus procesos.

COVID – 19

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SARS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad conocida como COVID-19.

En diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan, Provincia de Hubei en China, se reportaron los primeros casos de enfermedad respiratoria severa.

El 11 de marzo de 2020 cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia mundial dado el aumento vertiginoso de contagio entre persona a persona. La inmensa mayoría de las naciones tomaron como medida de prevención el aislar a la ciudadanía a través de planes de cuarentena, a fin de evitar la sobreexposición con el virus. Desde el día 13 de marzo de 2020 el Ejecutivo Nacional mediante el Decreto No. 4.160 publicado en la Gaceta Oficial N° 6.159 Extraordinario declaró un Estado de Alarma en todo el territorio nacional, empresas de sectores prioritarios mantuvieron, bajo ciertas condiciones, su operatividad. Para responder a la crisis por Covid-19 y minimizar el contagio del virus, el gobierno estableció como medida principal, un estado de cuarentena radical, iniciada el 17 de marzo y finalizada en junio de 2020, con excepción de los sectores de alimentación, salud, prestación de servicios y telecomunicaciones. Asimismo, se suspendieron vuelos comerciales nacionales e internacionales, las actividades

escolares, la realización de espectáculos públicos, exhibiciones, conferencias y exposiciones, siempre que supongan aforo público. Finalizada la cuarentena radical, se estableció un esquema de flexibilización económica, el cual denominaron “7+7”, siete (7) días de flexibilización y siete (7) días de cuarentena radical, periodo en el que solo operan sectores esenciales. Esquema que sigue vigente en 2021.

Sin embargo, la mayoría de las empresas de los sectores no prioritarios debieron cesar sus actividades económicas u operar de manera parcial. Esto trajo como consecuencia, entre muchos efectos negativos, la dificultad de mantener operativas las empresas y con ello la gran dificultad, por parte del sujeto pasivo, de hacer frente a sus obligaciones tributarias.

Sector no priorizado

Se entiende como sectores no priorizados todas aquellas empresas que no pertenecen a sectores de salud, alimentación, servicios y seguridad, es decir una parte muy importante del sector productivo del país. Estas restricciones conllevan a que el principal ingreso de las empresas disminuya drásticamente, las ventas. Las empresas, de cualquier tamaño o estructura, necesitan de esta para mantener un sano flujo de caja para su manejo operativo, aún más las pequeñas y medianas organizaciones (Pyme). Todas las empresas que actualmente luchan por rentabilidad, aquellas con bajas reservas de efectivo o flujos de efectivo inestables, son particularmente las más vulnerables a la coyuntura actual.

Flujo de Caja

Rivas ,G. (2020) Los flujos de caja aportan información básica acerca de la capacidad que tiene una empresa u organización para pagar sus deudas y cumplir con sus obligaciones, las fiscales entre ellas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado económico de la empresa. Es una herramienta necesaria y muy útil para medir el nivel de liquidez. Empresas de sectores priorizados (alimentos, salud, energía, servicios) han mantenido e incrementado su flujo de efectivo dada la naturaleza de sus operaciones, eso innegable.

Márquez y Pintado (2015) El flujo de caja es una herramienta de gestión financiera que nos permite mantener un apropiado control sobre la disponibilidad del efectivo por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Está formado por una lista de ingresos y egresos durante un periodo determinado, puede ser mensual, semestral, anual, etc., y que se proyecta para conocer las necesidades o disponibilidades futuras del efectivo.

Sin embargo, caso contrario, las de sectores como el turismo y hotelería, el entretenimiento, el transporte, comercial y otras áreas no priorizadas han sido particularmente golpeadas en el corto plazo. La falta de liquidez ha generado, en muchas organizaciones, una seria dificultad para el pago oportuno de sus compromisos monetarios con proveedores, nóminas y pagos fiscales. Esto ha conllevado a que muchas empresas prescindan de parte de su nómina, sustituyan a personal altamente calificado por otros de menor perfil, realicen integración de áreas, modifiquen su rubro económico, entre muchos otros elementos de subsistencia. Otras, lamentablemente, no han tenido mejor suerte. En términos comerciales la falta de liquidez ha limitado, por decir los menos, el tiempo de crédito en el caso de las ventas a crédito. Muchas empresas valoran el valor presente del dinero, por ello los plazos de pago se están reduciendo a su mínima expresión.

Conclusiones

La actual pandemia mundial ha traído como consecuencia, entre muchos efectos negativos, la dificultad de mantener operativas las empresas y con ello la gran dificultad, para los sujetos pasivos, de hacer frente a sus obligaciones tributarias entre otros compromisos propios de cada organización empresarial, indistintamente del tamaño de esta.

En base a lo anterior podemos concluir lo siguiente:

1. En el sector no priorizado los contribuyentes formales clasificados como sujetos pasivos no especiales, el flujo de caja no está afectados para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias ya que su régimen de declaración es mensual y para ello tienen un lapso de los primeros quince

- (15) días del mes para declarar y pagar, solo está conformado por la declaración de IVA, retenciones de ISLR y la declaración de ISLR anual para la cual tienen un lapso de 3 meses después del cierre del ejercicio fiscal.
2. En el sector no priorizado los contribuyentes formales clasificados como sujetos pasivos especiales, el flujo de caja si está afectado para cumplir con sus obligaciones tributarias ya que su régimen de declaración y pago es quincenal y sus tributos están conformado por la declaración de IVA, retenciones de IVA, IGTF, retenciones de ISLR esta obligación es mensual, Declaración de IGP en el mes de octubre y la declaración de ISLR anual de acuerdo a la fecha que indique el calendario de contribuyentes especiales.
 3. El hecho que las empresas del sector no priorizado tengan el mismo calendario fiscal que las empresas pertenecientes a sectores priorizados los pone en desventaja administrativa dado que deben cumplir con sus responsabilidades obligaciones tributarias aun si no han podido laborar los días mínimos para poder tener suficiente flujo de caja para asumir estas responsabilidades. En base a lo anterior es común que, muchas empresas de este sector, tengan que financiar estos pasivos fiscales a fin de evitar penas administrativas que puedan acarrear altas sanciones monetarios por parte del ente administrativo fiscal (SENIAT).
 4. Las restricciones operativas para las empresas del sector no priorizado afectan el flujo de caja lo que ocasiona retraso en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, operativas y administrativas. El hecho que una organización deba asumir pagos completos y oportunos aun cuando NO labora al 100% durante el mes hace complicado poder realizar las ventas, servicios o producción necesarias para honrar estos compromisos con sus clientes internos y externos

Referencias

Rivas ,G. (2020) La importancia del Flujo de Caja en Tiempo de Crisis. Recuperado de <https://www.basacapital.com.py/la-importancia-del-flujo-de-caja-en-tiempos-de-crisis/>

Deolitte(2020)

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/finance/Gestionar-el-flujo-de-caja-ante-crisis.pdf>

M.Sc. Felipe S. Villalobos G. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE
felipe.villalobos@urbe.edu

<http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=882>

Ley de Impuestos Sobre La Renta (2001) Gaceta Oficial N° 5.566 Extraordinario de fecha 28 de diciembre de 2001

Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado Gaceta Oficial N° 38.435 de fecha 12 de mayo de 2006

https://creacionessh.com/portfolio_page/seniat-contribuyentes-especiales-implicaciones/

Carmen Mariela Márquez Quizhpi y Mayra Alejandra Pintado Dután (2015)
“Construcción del Flujo de Caja y su Impacto en el Riesgo Financiero que Tiene en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca”. Trabajo de Grado. Universidad de Cuenca

<https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2021/05/Respuesta-fiscal-a-la-pandemia-por-Covid-19.pdf>

CAPITULO 18

EL PODER DE INFLUIR

Un enfoque humanista de gerenciar para el futuro en Venezuela

Jesús Adolfo Zabala Yáñez

Introducción

Las organizaciones hoy día, han tenido que adaptarse a cambios realmente considerables en la forma en cómo se percibe el mundo en la actualidad. Esto en gran parte se debe al sostenido avance y desarrollo tecnológico; sin embargo, el tiempo sobre el cual cada organización crece y se adapta depende en gran medida de cómo la misma se anticipe a los posibles cambios que el entorno le presente.

Por ello, en Venezuela, las organizaciones actúan dentro de un entorno político, social y económico completamente adverso, por lo cual requieren para poder subsistir a la serie de cambios (internos y externos) que están aconteciendo a nivel nacional ser capaces de adaptarse con inteligencia, a la vez que deben ser flexibles, es decir, en Venezuela se gerencia en ambientes inestables y cambiantes, es decir, las organizaciones en el país no están evolucionando de la manera correcta, sino más bien que se adaptan al momento histórico que viven, por ello, los Estudios Organizacionales (EO) pueden crear espacios de reflexión crítica en entornos diversos desde la cosmovisión de los que participan en ellos, ya que las organizaciones existen como objetos reales dentro de un contexto y espacio sociocultural e histórico específicos (Gonzales – Miranda, 2014) .

Para los líderes o gerentes, es necesario poseer una visión más amplia del entorno, que le permita desarrollar pensamiento crítico sobre el modelo epistémico que desee aplicar al momento de organizar y debatir su proyección en el tiempo (corto,

mediano y largo plazo), y determinar los niveles de gestión que promueven el mejoramiento continuo de las entidades, a través de la evolución y el poder detectar las señales de cambios profundos en la sociedad de hoy a partir de los EO, los cuales permiten a los participantes crear espacios de reflexión constante y de manera flexible sobre hechos que suceden en ámbitos únicos e irrepetibles a través del enfoque del constructivismo, el cual considera que las personas crean la sociedad y sus estructuras constitutivas, como son las organizaciones.

En el entorno empresarial actual, rápidamente cambiante, concentrar la autoridad de la toma de decisiones en unas pocas personas no da como resultado el tipo de resultados que se necesitan (Blanchard y otros 2006, p. 20), es decir, con los sistemas de gerencia tradicional la comunicación simplemente se mueve a un ritmo lento, ocasionando así, que las personas se cohiban de llevar acciones de forma oportuna y responsable. Básicamente, las organizaciones deben crear equipos de trabajo que faciliten la interacción fluida de sus miembros a través del poder que les otorga: el conocimiento, la experiencia y la actitud.

Es en este punto donde los EO juegan un papel fundamental en la construcción del conocimiento, y sobre todo en la concepción de un nuevo enfoque paradigmático en el estudio de las ciencias sociales. Es por ello que la dinámica gerencial debe estar ligada a cambios de enfoque sobre los cuales tradicionalmente se sustenta marco ontológico y epistémico, ya que los líderes emergentes deben usar su aptitud para crear visiones, inspirar la acción y delegar facultades en otros para alentar a las personas con puntos de vistas totalmente divergentes a encontrar una causa común en los objetivos de la organización (Moss R., 2006).

De este modo, el poder de la influencia del líder en su equipo es determinante para crear los espacios adecuados de reflexión, para formar continuamente pensamiento crítico que permita el desarrollo de alternativas de resolución de problemas complejos por medio del estudio de casos.

Por ello, el objetivo principal de esta investigación es el de comprender el poder de la influencia gerencial en el desarrollo y comportamiento de los equipos de trabajo de las organizaciones.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PODER DE LA INFLUENCIA A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO EN LOS EO

En la investigación multidisciplinaria, los investigadores pertenecen también a diversas disciplinas, y cada uno es prácticamente independiente en su trabajo, por lo que le es prescindible conocer el trabajo de los demás (Gonzales – Miranda, 2014)., por ello, la elección del método del caso como enfoque metodológico queda sustentada en la base de que esta herramienta al no buscar la construcción de teorías *per se*, sino más bien la búsqueda de generar hábitos de reflexión y pensamiento crítico con objeto de contextualizar los datos e información que posea durante el proceso de investigación permite dar matices diferentes a situaciones complejas en el estudio de las ciencias sociales.

En atención a esto, es necesario proyectar y alinear los objetivos de las organizaciones por medio de la satisfacción total de los clientes (o potenciales clientes), a través de la activación de las habilidades del talento humano, creando estructuras, sistemas y procesos eficaces que se vinculen con la misión y la visión de la entidad.

Por ello, si se desea lograr resultados diferentes, se necesita de una nueva manera de pensar y un nuevo conjunto de destrezas para crear soluciones sinérgicas (Covey, S. 2006), es decir, para influir adecuadamente un líder requiere de la capacidad organizativa de converger las distintas visiones y conocimientos de cada individuo de los departamentos de la entidad en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la alta gerencia, pero con la particularidad de que las ideas de todo el personal sean tomadas en consideración, ya que de ellos emana la información primaria sobre las cuales los directivos toman sus decisiones (información sin filtros).

Es por ello, que los gerentes en Venezuela deben ser capaces de influir positivamente en todos sus colaboradores, dándoles esa cuota de responsabilidad para que todos sean garantes de que las metas puedan ser cumplidas y alcanzadas en los plazos establecidos, es decir, los líderes deben propiciar la búsqueda de un nuevo lenguaje gerencial e incluso, la búsqueda de un nuevo paradigma que se adapte a los cambios organizacionales que el país requiere.

Con respecto al caso venezolano en cuanto a la influencia de la gerencia venezolana en el bienestar colectivo y el desarrollo organizacional es necesario que la misma sea capaz de crear las condiciones necesarias para que los equipos de trabajo que conforman la entidad gestionen sus recursos (humanos, materiales, financieros) con un solo objetivo común: *crear un producto o servicio diferente*, es decir, otorgarle al cliente el derecho a elegir, pero también crear las condiciones necesarias para que los mismos los elijan por encima de sus pares (competidores). Lograr esto (*distinguirse*) implica cambiar el enfoque; incluso cambiar palabras que permitan a la organización tener un lenguaje distintivo, que motive y propicie al

cambio positivo, con énfasis en lo humano muy por encima de lo estructural o los esquemas gerenciales tradicionales, y adecuando sus aristas a los EO que hoy emergen. En este nuevo lenguaje las palabras clave son *opciones*, no *planes*, lo *posible*, en lugar de lo *perfecto*, y *compromiso* en lugar de la *obediencia* (Handy, 2006), en otras palabras, esto significa abrir un abanico de posibilidades de hacer bien las cosas, pero con la particularidad de que todo es adaptable desde la óptica gerencial, y en donde principal tarea del líder es asegurarse de que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se les ha asignado, manteniendo el enfoque en el cumplimiento de las metas de la organización.

Ante esto, Peters (2006), expone su visión sobre el liderazgo al postular lo siguiente... “¿Cuál es el papel de un líder?, sino es el de maestro estratega, ¿cuál es? El líder se convierte, ante todo, en el creador, conformador, o portador de habilidades” (p. 30). En otras palabras, lo que Peters señala es básicamente que el líder toma las habilidades de todos y las pone al servicio de la organización para cooperar y otorgarle a los procesos internos la eficiencia y la eficacia necesaria para que cada individuo pueda hacer mejor lo que hace.

Hoy día las organizaciones a nivel general requieren de líderes que sean capaces de influir positivamente en aquellos que los siguen, y en donde el ejemplo y la disposición de realizar una buena gestión serán la punta de lanza de esta oportunidad de oro que hoy se presenta, ya que los mercados de negocios (o alternos) requieren por parte de todos los individuos que forman parte del sistema organizacional adaptarse a las necesidades propias del país, *creando altos niveles de confianza y responsabilidad*, a través de lo que he venido mencionando antes: innovación, ética, voluntad y sinergia.

Por lo tanto, para que las organizaciones sobrevivan a una crisis tan pronunciada y compleja como se está presentando hoy día en Venezuela, es necesario entender la dinámica organizacional con el enfoque correcto (no el más fácil), que permita usar de forma eficiente los talentos de los miembros de los equipos y los de su líder (o líderes), a través del uso de ideas y motivaciones propias de las organizaciones, afianzando los valores y principios éticos que hacen de la entidad *única e irrepetible*, en donde el liderazgo nazca y se disperse desde todos los niveles de la organización, lo cual incidirá en la posible adquisición de conocimientos y experiencia futura, transformando a la entidad en una comunidad.

El cambio es una realidad, y la adversidad también es una realidad, y para los gerentes, en especial los gerentes venezolanos es necesario asumir el reto de modificar (gradualmente) el enfoque gerencial sobre el cual se basa su gestión de liderazgo, ya que el mayor riesgo implícito al que se verán expuestos será *el no hacer nada*; el cambio significativo requerirá imaginación, perseverancia, diálogo, atención profunda y la voluntad de cambiar por parte de los individuos que convergen dentro de las organizaciones (Senge, 2006), en este sentido, el factor clave es la voluntad y el compromiso de querer hacer las cosas adecuadamente.

Todo esto impacta en la sociedad, de forma que dicho cambio de enfoque gerencial también se ajustará a los modos fundamentales de pensar y actuar de los individuos, respetando sus convicciones y principios éticos y morales sobre los cuales se rigen. Por esta razón es necesario que los líderes (tal vez gerentes) emergentes sustenten sus bases en su capacidad de influir positivamente en las personas, con decisiones asertivas con visión de futuros “posibles”, no planificados.

Por ello, el campo constituido por un liderazgo con la capacidad de influir en el desarrollo de los equipos de trabajo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías (Nader y Castro, 2007).

Es en esta diversidad de disciplinas que se contrastan y convergen las distintas visiones que se tienen sobre el poder de los gerentes de cualquier organización de influir en el comportamiento de los miembros de sus equipos, puesto que son estos los que dotan de significado las acciones de sus colaboradores, además de amalgamar los diferentes elementos que forman parte del sistema de la organización con el objeto de producir beneficios a la entidad a través del logro de los objetivos.

Ante esto, los líderes que influyen positivamente en sus colaboradores son aquellos que tienen suficiente intección personal para crecer en la organización y cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo (Shien, E. 2006).

Por ello, el poder de influencia que posea cada gerente en particular requiere que nazca desde todas las aristas posibles, entrelazadas en un cúmulo de elementos que representan la naturaleza humana en sus niveles más básicos: que son el de explotar sus fortalezas y reconocer sus limitantes a la hora de accionar (en este caso el poder tomar decisiones asertivas).

METODOLOGÍA

En términos generales, la investigación referida posee una aproximación metodológica con enfoque cualitativo, y su acercamiento al trabajo de campo se consolidó mediante un estudio de caso. El estudio de caso es un método de

investigación empírica que permite inquirir en un fenómeno contemporáneo a profundidad dentro de su contexto específico apostando por la especificidad para abarcar condiciones contextuales inherentes.

Al emplear método del caso, se puede hacer frente a múltiples variables en conjunto con diversas fuentes de evidencia que necesitan convergencia en un resultado particular ocupando proposiciones teóricas que guían la recolección de datos y su posterior análisis, guiadas por preguntas de investigación que encaminen la evidencia, (Yin,2009). Para garantizar la calidad del diseño de la investigación, se usarán múltiples fuentes de evidencia como la etnografía, entrevistas semiestructuradas, y cuestionarios.

Con el fin de develar el complejo entramado organizacional inherente al poder de la influencia como enfoque gerencial visto desde las diversas aristas que el estudio comprende, aún y cuando la etnografía se convierte en esa herramienta metodológica sobre la cual se sustentan la mayor parte los datos obtenidos, produciendo un acercamiento a la realidad en particular (estudio de caso), desde una perspectiva interior (etnografía), es necesario destacar que el verdadero instrumento de recolección de datos será el propio investigador (enfoque cualitativo), ya que el mismo se encarga de estudiar a los grupos sociales en su ambiente natural en el campo de estudio, esto apoyado en entrevistas, observación, revisión documental, entre otros, y le corresponde a él captar los elementos principales y diferenciadores que le darán la relevancia a la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), sobre todo en el ámbito de los EO como ciencia emergente.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Las organizaciones venezolanas hoy día, poseen información diversa sobre cómo debe manejarse adecuadamente la gestión empresarial. Sin embargo, no todas las entidades se preparan para asumir los nuevos retos, en una situación económica adversa, con un alto grado de deterioro de la calidad de vida de sus habitantes, y las mismas se ven en la ardua tarea de buscar nuevas alternativas de gestión que ayuden a maximizar el valor de los activos frente a los efectos económicos que el hoy les presenta.

Es en este punto donde los gerentes emergentes en Venezuela comienzan a hacerse la pregunta de ¿Cómo actuar ante tal situación?...la respuesta posiblemente no sea tan fácil de desarrollar, y mucho menos podrán encontrar una solución simplista ante tal planteamiento; por lo cual, cada uno deberá desarrollar (según su criterio) una estrategia que le permite *surfear* correctamente ante tal entorno y para actuar de forma racional es imprescindible diagnosticar la situación en donde se está (Amat, O. 2009).

Toda esta situación lleva a las organizaciones a reinventarse, es decir, se debe buscar un nuevo paradigma que dé respuesta a las nuevas tendencias gerenciales, además de adaptarse a las necesidades propias de cada entidad, utilizando el recurso más valioso que posee: Su Capital Humano.

Es por ello, en lo que respecta a los EO, que la organización es considerada como objeto del sujeto como medio. De este modo, los EO van tomando una vía alterna para interpretar no solo el comportamiento de los individuos dentro de las diferentes formas de organización, sino también en la capacidad de los mismos en incidir en el desarrollo de una entidad a través de los métodos cualitativos (Barba, 2013).

La identificación de las variables, no serán el punto clave para comprender el creciente cambio, sino más bien, el cómo las mismas se comportan en entornos diversos, y con tipos de liderazgos que serán los que al final darán pie para que las organizaciones se desarrollen adecuadamente en entornos dinámicos. Este liderazgo debe centrarse en cómo ser, es decir, debe basarse en un liderazgo disperso (no desordenado), que se distribuya hasta los bordes más externos del círculo para hacer surgir el poder de la responsabilidad compartida (Hesselbein, F. 2006).

Por esta razón es necesario dar una nueva mirada apreciativa a la capacidad que tienen los líderes de influir (positiva o negativamente) en sus colaboradores y miembros de sus equipos, por ello, el uso del *poder de la influencia* puede ser un medio interesante y alternativo que permita crear niveles de confianza y libre de prejuicios que al final terminan impactando en el comportamiento de cada uno de los individuos que interactúan en la organización.

En síntesis, es el líder quién influye directa o indirectamente en la gestión de su equipo, y el resultado en gran medida depende del mensaje que transmita, no solo con las palabras, sino también con sus acciones en la forma en como modela el comportamiento de los suyos, puesto que en un entorno tan cambiante y dinámico, el mayor riesgo está en no hacer nada. Por eso, si tan solo se volteara la mirada hacia lo que el ser humano puede lograr *Ser* a través de las expectativas y creencias de terceros, tal vez se habrá encontrado ese lenguaje distinto para *liderar*.

Para finalizar y haciendo un esbozo sobre el ***poder de la influencia en la gerencia***, se toma como referencia la frase del escritor alemán *Goethe* que lo explica con una sutileza adecuada...

Trata a un ser humano como es y seguirá siendo lo que es, pero trátalo como puede ser y se convertirá en lo que está llamado a ser.

Referencias

Amat, Oriol. (2009) *.Euforia y Pánico. Aprendiendo de las Burbujas*. Profit Editorial. Barcelona España.

Barba Antonio.(2013). *Conferencia: Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Revista Gestión y Estrategia N° 44. México.

Blanchard, Randolph y Grazier. (2006). *Trabajo en Equipo (Go Team) Tres Pasos para conseguir grandes resultados*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.

Covey, S. (2006). *Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma*. Trabajo monográfico realizado para la Druker Foundation *El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona – España.

Gonzales – Miranda, Diego. (2014) *.Los Estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones*. Innovar. Medellín. Colombia.

Handy, C. (2006). *El lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes*. Trabajo monográfico realizado para la Druker Foundation *El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona – España.

Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hesselbein, F. (2006). *El líder que se centra en el <<cómo ser>>*. Trabajo monográfico realizado para la Druker Foundation *El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona – España.

Moss, R. (2006). *Worl Class: Thriving Locally in the Global Economy*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.

Nader, M. y Castro Solano, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de Liderazgo Transformacional – Transaccional De Bass*. Consejo nacional de investigaciones científicas y técnicas - Argentina

Peters, Thomas. (2006). *Gestionar con imaginación*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.

- Senge, S. (2006). *El liderazgo de las Organizaciones de Aprendizaje*. MIT Center for Organizational Learning. EEUU
- Shien, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. Harvard Business Review. Boston – EEUU.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications.

CAPITULO 19

MARCO DE VARIABLES PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Pedro Luis Tappatá

Introducción**Marco del Problema**

Resulta común que las *Empresas Comerciales con Fines de Lucro* administren el *Capital Humano*, su principal recurso, desde una perspectiva enteramente económica; en muchos casos, esas organizaciones operan sin considerar mínimamente los efectos que producen (benéficos o perjudiciales) en las personas, en las comunidades, y en la sociedad que les alberga. Adicionalmente sucede que, desde inicios de la *Revolución Industrial*, y en atención a las causas antropogénicas que inciden en el *Calentamiento Global*, se observa una marcada tendencia hacia la explotación irracional de los recursos naturales y hacia la contaminación del ambiente por cuenta del sector empresarial, principal motor económico de la civilización contemporánea.

Justificación de la Propuesta

Por cuanto representan una fuente de riqueza para toda la sociedad, así como un medio de sustento y de realización profesional para un segmento importante de la población, las organizaciones empresariales desempeñan un sobresaliente papel protagónico en el ámbito nacional de aquellos países dotados de un marco legal dentro del cual se contempla la existencia y el respeto por la propiedad privada, y en el que además se conciben las libertades económicas suficientes para el desenvolvimiento normado de actividades comerciales con fines de lucro.

Bajo una perspectiva que considera el *Desarrollo Sostenible* de las naciones, el grado de éxito y evolución de una organización empresarial debe ser medido, no solamente bajo la perspectiva de los términos económicos y financieros tradicionales comúnmente empleados, sino también en función del nivel de satisfacción, de progreso y de bienestar que dicha organización sea capaz de

proporcionar en modo tangible a todos los entes relacionados (*Stakeholders*), y también en función del cuidado y la preservación del *Ambiente Natural* que le sirve de medio.

Al observar la conducta, la tendencia y la relación que actualmente existe entre la especie humana, el sector público y privado, y el hábitat natural, el escenario global que se percibe (a partir de los efectos más notorios y evidentes) pudiera ser descrito en atención a tres premisas básicas (e independientes, por cuanto no son complementarias ni excluyentes):

- La acción inconsciente del *Ser Humano* está destruyendo progresivamente su propio entorno natural.
- La acción desmedida de los sectores público y privado afecta negativamente el entorno natural que sirve de *Hábitat* a la *Humanidad* y al resto de las *Especies Vivas*.
- Conductas nocivas (depredadoras) de la sociedad contribuyen con la explotación irracional de los recursos naturales disponibles, fomentan la contaminación del medio ambiente, y comprometen la preservación del espacio vital planetario (*Biósfera*).

No obstante, existen también importantes argumentos que pueden (y deben) ser considerados al momento de buscar y analizar criterios que permitan aportar soluciones:

- Las empresas son influyentes *Entes Sociales*, cuyas acciones permean a sus miembros, a las comunidades relacionadas, y también al resto de la sociedad.
- El *Ser Humano* y las *Empresas* no existen en mundos diferentes; las circunstancias del entorno natural son las mismas para ambos.
- Las *Empresas* son operadas y dirigidas por su *Capital Humano*. La empresa y el capital humano comparten la misma realidad ambiental y, por ende, la problemática puede ser abordada en conjunto y desde una misma perspectiva.

Las premisas iniciales, y en particular aquella de más amplio espectro - Conductas nocivas (depredadoras) de la sociedad contribuyen con la explotación irracional de los recursos naturales disponibles, fomentan la contaminación del medio ambiente, y comprometen la preservación del espacio vital planetario (*Biósfera*) - pueden ser abordadas buscando una perspectiva mucho más positiva (optimista), en la que se puedan incorporar contenidos y significados novedosos, con escenarios bastante más útiles y manejables, y sin incurrir en contradicciones que menoscaben la veracidad y vigencia de todos los planteamientos formulados:

- Algunas empresas muestran una *Conducta Sostenible* (en algún grado de una escala aún no definida).
- La *Conciencia Empresarial* orientada a la *Sostenibilidad* existe (aun cuando sea bajo una expresión proporcionalmente pequeña).
- Finalmente podemos decir:
- La acción del sector empresarial contribuye de manera incipiente con el *Desarrollo Sostenible* (aun cuando su curva de incidencia pudiera ser exponencial).

El cambio de perspectiva producido gracias a la adopción de un nuevo enfoque es obvio y substancial: en lugar de tener que desplegar estrategias para evitar la destrucción del entorno natural, se pueden enfocar esfuerzos para impulsar a la naciente *Conciencia de Sostenibilidad Empresarial*.

En términos de análisis, el paso siguiente es comprender los orígenes de las circunstancias que se describen en la nueva premisa principal, dando así cabida a dos (2) importantes cuestionamientos: ¿Por qué la acción del sector empresarial contribuye de manera incipiente con el desarrollo sostenible? ¿Por qué el sector empresarial no dedica más esfuerzos a su propio desarrollo sostenible?

Posibles causas: las empresas comerciales son operadas y dirigidas por su capital humano, o lo que es decir, por personas quienes, en términos de sus actividades y sus vínculos con la organización, pueden ser agrupadas en seis (6) conjuntos principales:

- Accionistas y Asociados (propietarios).

- Cuerpo Directivo.
- Cuerpo Gerencial.
- Empleados Funcionales.
- Técnicos y Operadores.
- Otros Relacionados Directos.

Estos grupos de personas, interactuando como un solo conjunto, generan sinergias y crean una *Cultura Organizacional* que luego se traduce y se proyecta como una *Identidad Empresarial (Variable Psicológica Grupal)*. Tal identidad estará mayormente caracterizada por los *Valores* (en referencia a una *Variable Psicológica Individual*) que sean comunes y predominantes dentro del grupo de personas cuya influencia prevalezca dentro de la cultura organizacional.

Entendiendo ahora que las empresas comerciales (sin importar sus dimensiones, ni su actividad) cuentan con una cultura organizacional particular, y con una identidad propia que les caracteriza y que se define a partir del grupo de influencia predominante dentro de su estructura, se explica entonces cómo puede una empresa reflejar en modo unificado un patrón de conducta específico, en lugar de desplegar una variedad de comportamientos dispares o disonantes.

En el caso de conductas grupales que pudieren ser relacionadas con el *Desarrollo Sostenible (Conductas Sostenibles)*, un análisis lógico apreciativo permite precisar diversos motivos por los cuales una organización empresarial propia del *Modelo Capitalista* (ente comercial con fines de lucro) pudiera manifestar, o no manifestar, comportamientos de esa índole (ver *Figura 1*). En ese sentido vale decir que manifestaciones espontaneas, sectorizadas y/o discontinuas en el tiempo difícilmente logran transformar a una *Empresa Comercial con Fines de Lucro* en una *Organización Sostenible*; tal objetivo puede únicamente alcanzarse a través de una iniciativa emanada directamente del liderazgo rector (o *Cuerpo Directivo*), lo suficientemente orquestada como para permear y generar las transformaciones deseadas en todos los estratos operacionales de la organización.

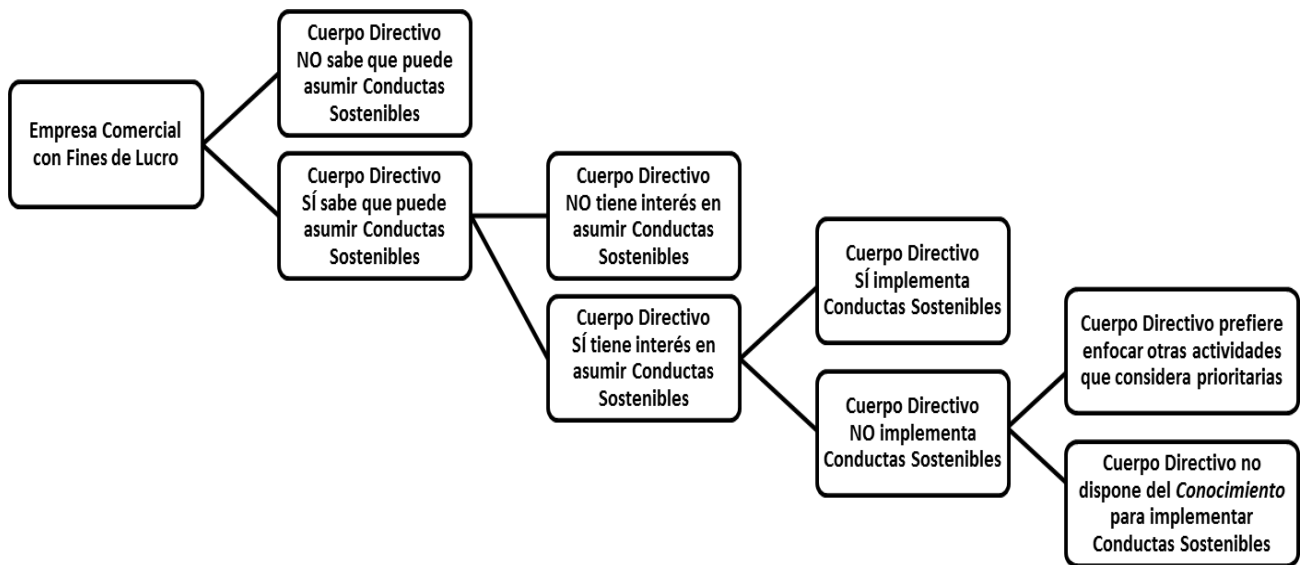


Figura 1: Las Empresas Comerciales con Fines de Lucro y las Conductas Sostenibles. Motivos que inciden en la manifestación de *Conductas Empresariales Sostenibles*.

La presente investigación focaliza en particular a *Empresas Comerciales con Fines de Lucro* que son dirigidas por un ente rector (o cuerpo directivo) provisto de características específicas: a) manejo conceptual de los fundamentos inherentes al desarrollo sostenible; b) consciencia de que siempre existe la posibilidad de adoptar iniciativas (conductas) sostenibles; c) interés por transformar a la empresa que rige en una organización sostenible; y d) no dispone de los conocimientos necesarios para lograr una conversión integral hacia la sostenibilidad. Es así como el problema principal de investigación que se plantea deriva entonces de la condición de este último grupo de empresas.

Con el desarrollo de esta propuesta se pretende establecer pautas para el monitoreo y control de los procesos fundamentales de las empresas (actividades productivas consideradas esenciales), y también para el diseño de estrategias operativas que ofrezcan a sus equipos gerenciales la oportunidad de adoptar conductas y perspectivas sostenibles en el devenir cotidiano de sus unidades de negocio. A tales efectos se asume la versión ciudadana del *Ser Humano* como único elemento fundamental y preponderante, encargado de construir una relación *Empresa-Economía-Sociedad-Ambiente* que sea armónica y sostenible en el tiempo.

Hipótesis y Pregunta de Investigación

Si las empresas comerciales con fines de lucro logran integrar conductas sostenibles en el ejercicio formal, organizado y cotidiano de sus actividades operacionales, entonces *podrán* hacer un uso más consciente de sus recursos productivos (humanos, naturales y de capital), *podrán* contribuir en modo tangible con el bienestar integral del ciudadano y del resto de los stakeholders, y *podrán* también incidir de manera positiva en la recuperación del hábitat natural de nuestro mundo (Biósfera), patrimonio de toda la humanidad y legado para las generaciones futuras.

Surge así una primera pregunta, muy básica y bastante genérica, si se quiere: ¿cómo ayudar a las empresas a desarrollar semejantes competencias (capacidades), sin importar su actividad, su tamaño, o su localización geográfica?

Para desarrollar un estudio acorde a la secuencia y a los estándares que contempla el *Método Científico* (*Observación, Planteamiento del Problema, Formulación de Hipótesis, Investigación, Propuesta de Solución -Tesis-, Test Experimental, Análisis de Resultados* y, finalmente, las *Conclusiones y Recomendaciones* -validación o descarte de la tesis-), es necesario adoptar un enfoque de análisis bastante más riguroso que permita enmarcar y precisar la *Pregunta Principal de Investigación*: ¿cómo orientar a las organizaciones empresariales con fines de lucro para la implementación de criterios congruentes de sostenibilidad en el manejo de sus unidades de negocio y en el diseño de sus planes estratégicos, a los fines de desarrollar capacidades idóneas para obtener resultados comerciales exitosos, promover el bienestar integral de todo su capital humano, fomentar la satisfacción de los *stakeholders* y, además, realizar aportes constructivos tangibles en favor del progreso de la sociedad a la que pertenecen, preservando el entorno natural dentro del cual se desenvuelven y resguardando los intereses de las generaciones actuales y futuras?

Objetivo General

Plantear un *Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial* cuyo objeto es precisar una herramienta de naturaleza estándar y de aplicación general que asista

y oriente al ente directivo de las empresas comerciales con fines de lucro en el diseño, la planificación, la implementación y el control de estrategias sostenibles de negocio, así como en la definición de planes estratégicos de acción que estén comprometidos con la *sostenibilidad* operativa de dichas organizaciones, independientemente de su actividad comercial, del tamaño de sus operaciones, y de su ubicación geográfica, y en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sostenible promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

Objetivos Específicos

1. Determinar la estructura de un sistema de variables que agrupe y relacione elementos de naturaleza estándar⁸, considerados básicos para la sostenibilidad de las empresas comerciales con fines de lucro.
2. Precisar una herramienta de naturaleza estándar y de aplicación general que ayude a orientar a las organizaciones empresariales hacia el desarrollo de las competencias pretendidas, seleccionando un punto focal de análisis lo suficientemente versátil como para poder estandarizar, medir y evaluar, desde una misma perspectiva de sostenibilidad, el desempeño general de las operaciones de negocio que, en un momento dado, pudiere estar desarrollando una determinada empresa comercial con fines de lucro.
3. Especificar elementos básicos (variables) de sostenibilidad capaces de incidir positivamente sobre el punto focal de análisis identificado, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sostenible promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

⁸ Factores mayormente comunes para todas las empresas comerciales con fines de lucro.

Resultados

La investigación reconoce a la empresa privada como un necesario e influyente ente social, capaz de procurar el bienestar de su propio capital humano mediante el impulso del progreso propio, y el de la sociedad a la que pertenece.

Bajo ese precepto se diseña entonces un '*Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial*' como una herramienta axiomáticamente práctica, de naturaleza estándar y de aplicación general, que asista y oriente al ente rector (o cuerpo directivo) de las empresas comerciales con fines de lucro en el desarrollo de dos (2) procesos fundamentalmente indispensables:

- a) El diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio⁹;
- b) El diseño, planificación, implementación y control de un plan estratégico de acción que considere la sostenibilidad integral de sus actividades operacionales, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sostenible promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

En el proceso de diseño de este instrumentos se adopta una perspectiva que proporciona especial énfasis al éxito comercial y económico de la empresa, al bienestar integral de su capital humano y del resto de los *stakeholders*, al progreso cívico de las comunidades, del país y de la sociedad global a la que pertenece, y a la preservación del ambiente natural que le circunscribe, tomando como base fundamental los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sostenible que son promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

Bajo una perspectiva de negocios que aborda a la organización mediante la combinación de su ámbito comercial, su ámbito económico, su ámbito financiero, el

⁹ Prácticas operativas definidas por la organización en las que se integran los intereses de todo el conjunto de partes vinculadas con la actividad comercial (empresa, capital humano, mercado, agrupaciones profesionales, comunidades, sociedad - incluyendo las generaciones futuras -, medio natural, y demás entes relacionados), considerando las realidades que definen el entorno empresarial y que derivan de factores socio-culturales, económicos, políticos y ambientales.

ámbito socio-cultural, el ámbito político, y también su medio entorno natural, el sistema de variables que se propone permite enfocar elementos absolutamente relevantes para el desarrollo de un modelo empresarial sostenible que, de manera coherente e integral, procure los siguientes objetivos:

- a) alcanzar el éxito comercial y económico, impulsando a las personas a desarrollarse profesionalmente según su vocación, y según sus propios anhelos de realización individual;
- b) promover la transformación del Individuo en ciudadano, fomentando su sana integración dentro de la organización y también dentro de su comunidad;
- c) apoyar el progreso cívico de las comunidades, de la nación, y de la sociedad global a la que pertenece;
- d) estimular la prosperidad económica de las comunidades vinculadas con la organización;
- e) alentar la productividad, la eficiencia, la equidad y la colaboración entre los distintos actores que conforman el entramado microeconómico del correspondiente sector productivo (o *Industria*);
- f) impulsar la generación de riqueza y el progreso en términos macroeconómicos de la sociedad que sirve de marco (*Economía de Mercado*);
- g) establecer pautas viables efectivas para el uso consciente y la preservación de los recursos naturales en favor de las generaciones futuras;
- h) favorecer la inclusión social, la tolerancia y el respeto hacia el prójimo, el sentido de cooperación, el bienestar integral del capital humano, y también del resto de los *stakeholders* (grupos de personas y/o entes vinculados/relacionados de manera directa o indirecta con la empresa, entre los que se incluye también al *Medio Ambiente* y a las *Generaciones Actuales y Futuras*).

Para crear una relación *Empresa-Economía-Cultura-Sociedad-Ambiente*, que además sea *Sostenible*, se requiere el desarrollo de programas o planes organizacionales de acción que estén orientados al corto, mediano y al largo plazo. Tales planes deben considerar el aprovechamiento de las mejores alternativas productivas viables, la interacción simbiótica con la sociedad y con la naturaleza, y

las pautas derivadas de los perfiles de *Homeóstasis*¹⁰ (o *Vulnerabilidad*) y *Resiliencia*¹¹, tanto de la empresa que es objeto de análisis como de la sociedad (*país* o *nación*) en particular a la que pertenece.

El *Sistema de Variables* que se plantea permite entonces medir y evaluar, en un momento determinado, el completo desempeño de una organización empresarial según estándares gerenciales congruentes, integradores, enfocados en la *Generación de Valor*, y mediante la gestión de los procesos operativos de la organización (*Actividades Productivas*) según una visión de *Desarrollo Sostenible* de amplio espectro. La intervención selectiva (a través de estrategias específicas) sobre los distintos elementos que conforman el sistema de variables, habrá de influir en el progreso o deterioro de la situación general de negocio de toda empresa que esté siendo gerenciada a partir de las observaciones desprendidas del marco referencial de indicadores asociado.

Como primer resultado del proceso se define un *Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial*, estructurado a partir del planteamiento de una función matemática del tipo: $y = f(x_n)$, en donde 'y' es una variable dependiente que viene dada en términos de una función 'f' con 'n' variables independientes 'x' (ver *Figura 2*).

$\text{Variable Dependiente (y)} = \text{Interacción de Variables Independientes (x)} + \text{Interferencia}$

Figura 2: Modelo de la Función Matemática. Interrelación entre las variables independientes (x) y la variable dependiente (y)

El sistema de variables diseñado está conformado por un total de dieciocho (18) elementos integrantes, a saber (ver *Figuras 3 y 4*):

¹⁰ Capacidad de un ente natural o artificial para resistir a los efectos de fuerzas externas.

¹¹ Capacidad de un ente natural o artificial para reponerse a los efectos ocasionados por fuerzas externas.

- La *Sostenibilidad Empresarial*, elemento principal que se asume como única *Variable Dependiente de Sostenibilidad Empresarial* (VDSE o 'y').
- Como *Factores Determinantes Básicos* (o *Drivers*), susceptibles de ser medidos y de modificar sensiblemente el comportamiento de la variable dependiente establecida (VDSE), se definen e incorporan al sistema dieciséis (16) *Variables Independientes de Sostenibilidad Empresarial* (VISE o 'x'), diferenciadas, según su naturaleza, en tres (3) tipos distintos de variable:
 - a) una (1) *Variable Independiente País de Sostenibilidad Empresarial* (VIPSE). Esta variable considera elementos extrínsecos a la empresa que están relacionados con características particulares de sostenibilidad de la sociedad (*nación*), o sociedades (*naciones*) con las cuales se vincula (en modo directo o indirecto);
 - b) cuatro (4) *Variables Independientes Financieras de Sostenibilidad Empresarial* (VIFSE), a través de las cuales se reflejan elementos intrínsecos a la empresa que son de carácter netamente monetario;
 - c) once (11) *Variables Independientes No Financieras de Sostenibilidad Empresarial* (VINFSE), a través de las cuales se reflejan elementos intrínsecos a la empresa que están referidos a la gestión de sus distintos procesos productivos y operativos.
- Finalmente, y como último elemento integrante del sistema de variables, se define el término *Interferencia* (I) para referir e incorporar el efecto aritmético (positivo o negativo), que sobre la variable dependiente establecida (VDSE) pudiese tener cualquiera de los siguientes eventos:
 - a) un error práctico de medición de alguno de los drivers o factores determinantes establecidos (VISE);
 - b) la influencia eventualmente relevante de alguna variable independiente de sostenibilidad empresarial conocida (una o varias), de alcance particular o colectivo, deliberadamente

omitida dentro del sistema de variables diseñado por mostrar efectos normalmente nulos o imperceptibles (VISE Circunstancial);

- c) la intervención de algún elemento exógeno ocasional (uno o varios), de ocurrencia notoria, atípica, impredecible y de efectos colectivos evidentes, y/o de algún evento de naturaleza sistémica¹² (VISE Sistémica);
- d) una desviación del valor esperado de la variable dependiente establecida (VDSE) considerada atípica, posiblemente ocasionada por la influencia de alguna variable independiente (o grupo de variables independientes) desconocida.

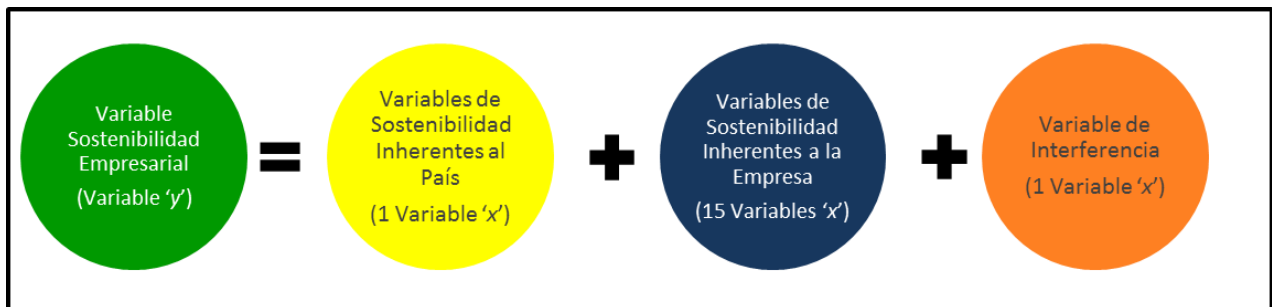


Figura 3: Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial. Elementos determinantes de la sostenibilidad empresarial.

¹² Referido a sucesos y/o procesos imprevistos, de alcance colectivo, que alteran el desenvolvimiento operativo cotidiano de todas las empresas comerciales que subyacen bajo un contexto económico, político, social y/o geográfico determinado.

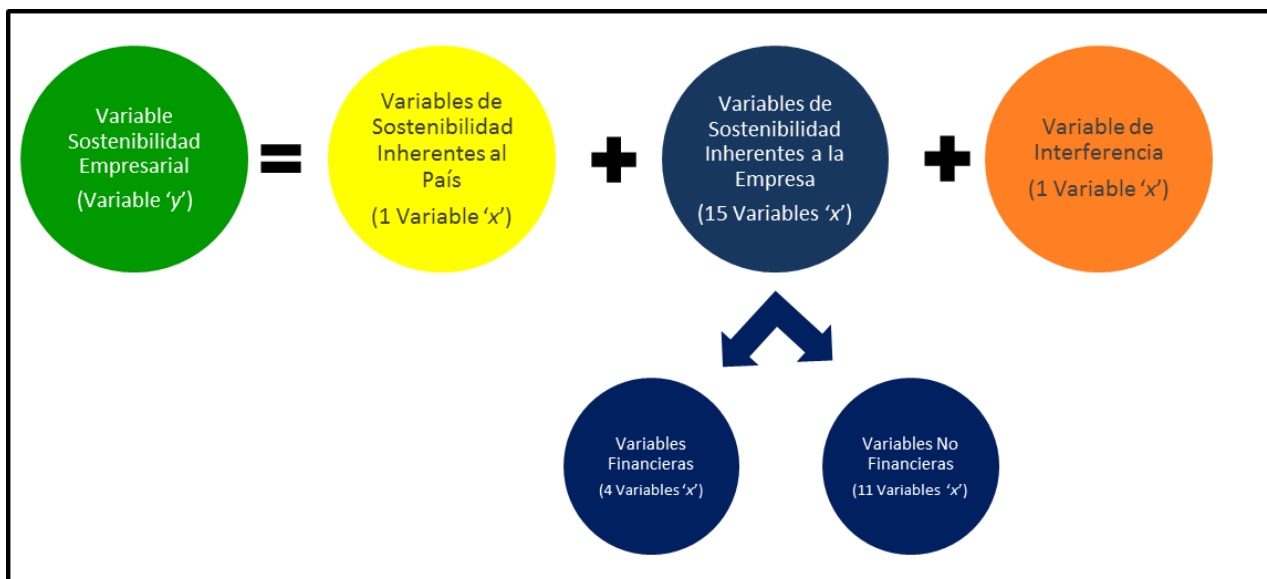


Figura 4: Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial Ampliado.
Elementos determinantes, disgregados, de la sostenibilidad empresarial.

Tal y como recién se explicara, además de la *Variable Independiente País de Sostenibilidad Empresarial* (VIPSE) y de la variable *Interferencia* (I), el sistema de variables diseñado considera y establece cuatro (4) *Variables Independientes Financieras de Sostenibilidad Empresarial* (VIFSE). Se trata de variables que refieren directamente a valores económicos que son considerados *relevantes* para el ente rector y gerencial de las empresas comerciales con fines de lucro, y que son normalmente reflejados o extraídos de los registros contables, de los balances financieros, y/o de los distintos instrumentos de planeación y control organizacional previstos dentro de aquellos estándares operacionales tradicionales que están naturalmente ajustados a las pautas técnicas y legales vigentes (ver *Tabla 1*).

Seguidamente, el sistema de variables diseñado considera y establece once (11) *Variables Independientes No Financieras de Sostenibilidad Empresarial* (VINFSSE). Se trata de variables de amplio espectro a través de las cuales se pretende abarcar todas aquellas áreas funcionales que han sido consideradas relevantes dentro una organización empresarial con fines de lucro (cualquiera sea su tamaño o dimensión, cualquiera sea la naturaleza de los productos y/o servicios que comercialice, cualquiera sea su ubicación geográfica), y que se encuentran interrelacionadas con

un vasto entramado de elementos internos y externos que caracterizan y definen su ámbito cotidiano de acción.

En modo genérico, el modelo plantea que las *Áreas Funcionales Básicas* dentro de una *Empresa Comercial con Fines de Lucro*, pueden ser identificadas y separadas en atención a la naturaleza de las *Principales Actividades Operativas (Procesos Centrales)* que en ella se desarrollen, a saber:

- Procesos de procura de materias primas, mercancías e insumos.
- Procesos fabriles.
- Procesos de distribución de productos (semi-elaborados y terminados).
- Procesos comunicacionales.
- Procesos comerciales con clientes y consumidores.
- Procesos de consumo de los productos.
- Procesos de gerencia del capital humano.
- Procesos de tesorería y gerencia de negocios.
- Procesos de ingeniería y mantenimiento de instalaciones, infraestructura, mobiliario y equipos.
- Procesos de interrelación con el medio ambiente.
- Procesos de interrelación con otros stakeholders (entes relacionados con la organización, que no son abordados de manera directa por ninguna de las demás actividades operativas - o áreas funcionales - especificadas).

Las *Variables Independientes No Financieras de Sostenibilidad Empresarial* (VINFSE) se establecen con la finalidad de poder enfocar el interior operativo empresarial, en relación con el influyente entorno que le circunda (en su sentido más amplio), ello mediante el análisis de las distintas actividades que son inherentes a cada uno de los procesos productivos, desarrollados en las áreas funcionales básicas que han sido identificadas dentro de una organización de esta naturaleza (ver *Tabla 1*).

Con la definición de estas variables (VINFSE) se busca entonces incorporar y cuantificar elementos no necesariamente vinculados a cifras macro-económicas del país y/o a cifras estrictamente económico-financieras de la empresa. Estos

elementos pudiesen ser de naturaleza numérica, aun cuando, según sea el caso, pudiesen también ser de naturaleza cualitativa, circunstancial, apreciativa, subjetiva, e incluso intuitiva. Mediante esos elementos se pueden abordar tópicos tangibles e intangibles, siguiendo criterios lógicos y coherentes que permiten enfocar a la empresa desde ópticas poco convencionales. Los análisis derivados son siempre pertinentes para la sostenibilidad de estas organizaciones, a pesar de que, en algunos casos, pudiesen resultar un tanto abstractos para una gerencia de negocios habituada a la óptica financiera tradicional (es el caso de elementos tales como *capital intelectual, capital social, patrimonio ambiental, clima organizacional, calidad de servicios, satisfacción de clientes y consumidores, creatividad e innovación, homeóstasis organizacional, resiliencia organizacional y bienestar del capital humano*, entre otros muchos ejemplos).

Tabla 1: Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial. Elementos.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	UNIDAD DE TIEMPO
Sostenibilidad Empresarial	Dependiente	Momento de Análisis (m)
Sostenibilidad País	Independiente País	Momento de Análisis (m)
Sostenibilidad en Ventas	Independiente Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de la Utilidad en Operaciones	Independiente Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad del Flujo de Caja Libre	Independiente Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de la Generación de Valor	Independiente Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos de Adquisición de Materias Primas, Mercancías e Insumos	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos Fabriles	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos de Distribución	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos Comunicacionales	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos Comerciales con Clientes y Consumidores	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de los Procesos de Consumo de los Productos	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad del Capital Humano	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de Instalaciones, Infraestructura, Mobiliario y Equipos	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de la Interrelación con el Entorno Natural	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Sostenibilidad de la Interrelación con Otros Stakeholders	Independiente No Financiera	Período de Análisis (p)
Interferencia	Independiente	Período de Análisis (p)

Una vez estructurado y definido el *Sistema de Variables de Sostenibilidad Empresarial*, se debe proceder a determinar el *Indicador* (o conjunto de *Indicadores*) que mejor describan la naturaleza de cada una de las variables originarias establecidas, ello para luego poder *operacionalizarlos* y transformarlos en términos que puedan ser leídos como expresiones numéricas estandarizadas.

Seguidamente, y como fase última, se establecen las interrelaciones lógicas pertinentes que permitan agrupar a todos los factores numéricos disponibles dentro de una formulación única. Esa *función* (o ecuación) permite vincular y procesar algebraicamente toda la data numérica recabada, arrojando como resultado un valor numérico que puede ser considerado como *información confiable de referencia* en sub-siguientes análisis comparativos, y también en evaluaciones de desempeño que sean aplicables dentro del ámbito de cualquier empresa comercial con fines de lucro (ver *Figura 5*).

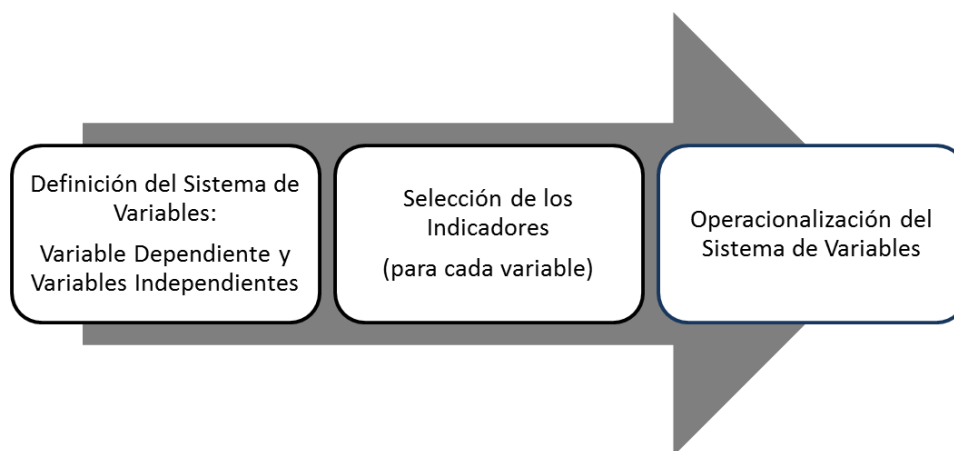


Figura 5: Secuencia *Variable-Indicador-Operacionalización*. Proceso de Operacionalización de las variables de sostenibilidad empresarial.

Conclusiones y recomendaciones

Las principales *Conclusiones* derivadas del estudio son las siguientes:

- Las empresas comerciales con fines de lucro son importantes e influyentes entes sociales a través de los cuales es posible generar riqueza y bienestar, de manera sostenible, a todo el capital humano que las integra, a todos los entes vinculados de una manera u otra con sus actividades operativas, a todas

las comunidades relacionadas, al país al que pertenecen, y también al medio natural que les sirve de entorno.

- Todas las empresas comerciales con fines de lucro pueden adoptar y promover conductas sostenibles, sin importar cuál sea su país de asentamiento o la cantidad de países relacionados con sus operaciones, sin hacer distinciones respecto al tipo de actividad comercial que desarrolle, al tipo de industria a la que pertenezca ni al tipo de producto y/o servicio que sea objeto de marketing, sin importar la cantidad de empleados que integren su nómina directa de personal, y sin importar el volumen de operaciones que maneje en términos de cantidad de productos y/o de dinero.
- La sostenibilidad de una empresa comercial con fines de lucro es directamente proporcional al éxito económico que genere, al bienestar que brinde a su propio capital humano, al beneficio social que aporte a todas las comunidades relacionadas (en el resguardo de los intereses de las generaciones actuales y también de las generaciones futuras), y también al mejoramiento del medio natural que logre desarrollar en el devenir cotidiano de sus operaciones productivas.
- La sostenibilidad de una organización empresarial se encuentra directamente subordinada a la realidad nacional del país en el que se establece y, en modo proporcional, a las realidades nacionales de todos aquellos países con los cuales se relaciona mediante el ejercicio rutinario de su dinamismo funcional. No obstante, siendo un importante e influyente ente social, la empresa es capaz de afectar positivamente el entorno que se ubique bajo su ámbito directo de influencia, impulsando el bienestar de todas aquellas personas y comunidades que, de una manera u otra, se encuentren relacionadas a sus actividades comerciales.
- Todo modelo de desarrollo sostenible que pretenda ser implementado en una empresa, o en una sociedad particular, debe ser capaz de contribuir en modo indiscutible con el mejoramiento, el cuidado y la preservación para las generaciones futuras del ambiente natural que es patrimonio de toda la humanidad.

- Un modelo de desarrollo sostenible (tanto para las empresas comerciales como para las naciones en las que se instalan) debe fundamentarse, necesariamente, en principios bioéticos de bienestar y de progreso que sean de alcance individual (ciudadano), de alcance grupal (empresas), y también de alcance colectivo (comunidades, sector económico y nación). Esos principios deben ser aplicables, de manera práctica, a través de estrategias de negocio (y de *Políticas Públicas*) capaces de generar beneficios tangibles en el corto, en el mediano y en el largo plazo, a todas las partes relacionadas (stakeholders). Tales principios deben considerar primordialmente la inclusión social y el bienestar individual de todas las personas, impulsando iniciativas que fomenten la participación y la proactividad ciudadana, la productividad empresarial eficiente y diversificada, la generación y distribución equitativa de la riqueza económica, la prosperidad de todas las comunidades y, consecuentemente, el progreso armónico de la nación (en su más amplio espectro), todo ello bajo un marco de convivencia cívica y cooperación que asegure el cuidado del medio ambiente, y garantice la preservación de sus recursos naturales en beneficio de la Humanidad contemporánea y también de las generaciones futuras.

Las *Recomendaciones* derivadas del estudio, consideradas más relevantes para las *Organizaciones Empresariales con Fines de Lucro*, son las siguientes:

- Procurar un *Modelo Sostenible de Negocio* que esté fundamentado en principios de eficiencia y productividad económica, en el bienestar y la generación equitativa de riqueza para todo el capital humano vinculado, y en relaciones *ganar-ganar* de progreso y cooperación a largo plazo con todos los stakeholders; todo ello bajo procesos operativos y criterios funcionales que garanticen el cuidado y la conservación del entorno natural que a todos sirve de hábitat.
- Diseñar e implementar programas de mejoramiento profesional para todo el capital humano, en atención a un esquema vocacional.
- Crear canales de comunicación que propicien actividades de integración y cooperación con todos los stakeholders, a modo de incentivar la productividad

económica, el desarrollo de virtudes cívicas, y la difusión de conductas sostenibles entre las personas.

- Procurar iniciativas destinadas a reforzar la *Homeóstasis* (o *Equilibrio Interno Organizacional*) e incrementar la *Resiliencia* del capital humano, así como de las comunidades relacionadas con la empresa.
- Fomentar el crecimiento de una *Consciencia Colectiva Pro-Ambientalista* que esté orientada hacia el cuidado y la preservación de los recursos naturales que son patrimonio de toda la humanidad y nuestro legado para las generaciones futuras.
- Impulsar desde el propio ámbito de influencia empresarial, y en atención a los recursos particulares disponibles, la adopción en la sociedad de políticas públicas que propicien la productividad económica eficiente y diversificada, la generación equitativa de riqueza, el bienestar integral de todos los ciudadanos, y la preservación del ambiente natural en favor de las generaciones futuras, todo ello en función de los principios bioéticos y las pautas para el *Desarrollo Sostenible* que son promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).
- Los sistemas de gestión y/o de ordenamiento social (incluyendo a las empresas), y sus estructuras coercitivas de poder, deben estar siempre orientadas en función del genuino bienestar del individuo, y en términos de auténticos intereses de progreso colectivo; nunca al contrario. Sus prácticas, lejos de ser mecanismos de coacción para subordinar y generar dependencias en los ciudadanos (o en el capital humano), deben servir para formar una *Consciencia de Sostenibilidad Cívica* en las personas, impulsando y apalancando los procesos individuales de desarrollo y de realización personal de cada quien, desde los reconocidos *Principios Bioéticos de Beneficencia, No Maleficencia, Precaución, Autonomía, Responsabilidad, y Justicia*.

CAPITULO 20

PROPUESTA DEL JARDÍN BOTÁNICO EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Egger Enrique Romero Jaspe y Ana Julia Guillén Guédez

Introducción

Las plantas son esenciales para el ser humano y otros animales que habitan en el planeta, convirtiendo la energía del sol en alimentos para el desarrollo de semillas, hojas y raíces, las plantas son importantes en muchos procesos ecológicos como la regulación climática, la fertilidad del suelo y la purificación del agua como el aire. En la actualidad se puede observar cómo han ido cobrando mayor fuerza la implementación de medidas para preservar el medio ambiente y disminuir la huella de carbono a nivel mundial, además de la implementación de nuevas leyes ambientales.

Hace miles de años que existen los jardines y el cultivo de las plantas, se cuentan con registros desde hace unos 3000 años en el antiguo Egipto y la Mesopotamia. Sin embargo, no fue hasta los siglos XVI y XVII en Italia que se crearon los primeros jardines botánicos con una base científica, fueron creados puramente para el estudio académico de plantas medicinales. Posteriormente aumenta las exploraciones y el comercio internacional generando modificaciones en los jardines botánicos para cultivar nuevas especies exportadas de otros países o regiones. Para los siglos XIX y XX se crearon jardines municipales y cívicos en Europa y la Commonwealth británica, pero con fines recreacionales, muy pocos de ellos tenían programas científicos.

En Venezuela durante los inicios del siglo XX el General Juan Vicente Gómez tomó las riendas del poder encontrando un país en crisis dejado por la administración del presidente Cipriano Castro, que mantenía al país aislado de la comunidad internacional, no existían relaciones diplomáticas ni con Estados Unidos, Francia, los Países Bajos o Colombia un país vecino. Gómez restableció las relaciones con las naciones mencionadas y además generó un programa de reactivación de la

economía, con lo que empresarios extranjeros comenzaron a visitar el país para hacer negocios. Entre los proyectos de modernizar las carreteras, construir nuevas a comunidades incomunicadas, importantes reformas fiscales, entre otras cosas el régimen apunto a la modernización de la agricultura, contratando a Henri Pittier para dar inicio a la creación de parques y jardines que generaban una mejor imagen para entablar mejores relaciones con el mundo exterior.

Dentro de estos aspectos la Universidad Católica Andrés Bello ha contribuido en la formación integral de la juventud universitaria dentro de su aspecto personal y comunitario, creando conciencia en problemáticas y promoviendo la voluntad del desarrollo considerando importante la promoción de los recursos humanos buscando enriquecer el patrimonio histórico-cultural además ha creado una unidad adscrita al Rectorado con el objetivo general de implementar un modelo de sustentabilidad ambiental de la Universidad.

En este contexto los jardines botánicos se convierten en una oportunidad de conservar y manejar en ex situ un número amplio de especies de plantas, estos siguen los ideales de la universidad que a su vez cumple los objetivos mundiales para la preservación del medio ambiente y disminución de la huella de carbono, el jardín botánico sirve como un espacio de protección y conservación de especies que están amenazadas o en peligro de extinción, ayudando de esta manera a la reproducción de especies que tienen un alto valor endémico. Los jardines botánicos son además de un espacio para la preservación de las plantas, una comunidad diversa que cumple múltiples objetivos como el turismo, la educación, la investigación científica y la horticultura.

Justificación de la Investigación

La Universidad Católica Andrés Bello cuenta con modelos de sustentabilidad ambiental, que contribuyen con el proceso de transformar a la sociedad para ser responsable del ambiente con iniciativas de reciclaje en las comunidades, reforestación y promoción del arbolado urbano, programas de liderazgo ambiental comunitario. El campus universitario requiere de un lugar o espacio diseñado especialmente para fomentar todas las investigaciones y proyectos que se

encuentran en el área de la sustentabilidad ambiental, por lo que el Jardín Botánico es el sitio perfecto para cumplir todas las demandas mencionadas, generando nuevos proyectos más ambiciosos y efectivos.

Realizando esta propuesta en la universidad, se estaría cumpliendo con la misión que se ha propuesto la AUSJAL (AUSJAL, 2020) respecto al ambiente y sustentabilidad, donde buscan propiciar espacios para el desarrollo de proyectos e iniciativas comunes en el campo de la temática ambiental con la finalidad de formar y actualizar a los estudiantes en materia ambiental, promover la innovación tecnológica amigable con la naturaleza mediante investigaciones y comunicar e informar sobre el tema ambiental con la intención de sensibilizar a la comunidad universitaria sobre acciones que se deben tomar para preservar el ambiente.

Para el año 2000 los líderes del mundo de 189 países miembros de las Naciones Unidas se reunieron para adoptar los ODM (OMS, 2018), y asumieron el compromiso en una nueva alianza mundial para reducir la pobreza extrema y se estableció una serie de ocho objetivos, los cuales son:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la Salud materna.
6. Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

El objetivo número 7 se destaca para la preservación de las especies perjudicadas por las deforestaciones, disminución de la huella de carbono también conocidos como emisiones de gases de efecto invernadero que continúan aumentando en el planeta. A pesar de la declaración poseer un plazo límite fijado en el año 2015 destacaron las lecciones aprendidas para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), contribuyendo a informar y dar forma a la agenda para el desarrollo posterior al año 2015, donde los Estados acordaron una nueva agenda para el

desarrollo, la Agenda de Desarrollo 2030 (Naciones Unidad Guatemala, 2018) que es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad que plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, de los cuales la creación de un Jardín Botánico cumple con al menos 3 de los objetivos.

Con la propuesta del proyecto del Jardín Botánico se busca utilizar las buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, combinando todos los conocimientos para obtener una propuesta completa sobre la instalación de un Jardín Botánico en la Universidad Católica Andrés Bello cumpliendo con los requisitos mínimos necesario para su funcionamiento, con diversos diseños de prototipos del jardín, cumpliendo con la factibilidad institucional y generando un espacio para la innovación de las diferentes carreras.

Adicionalmente es de importancia para el investigador de aprender sobre las buenas prácticas de un Jardín Botánico en el campus universitario, las nuevas tecnologías para la conservación de las especies vegetales y la implementación de energías renovables, estos con fines científicos, pero también se busca generar espacios recreativos e informativos para el público donde se pueda crear conciencia de lo importante que es la vegetación, aprendiendo a quererla, cuidarla y respetarla, y fomentando en la Universidad Católica Andrés Bello oportunidades para la creación de nuevos conocimientos, material útil para la investigación, generando fuentes de trabajo para personal científico, educadores, técnico y jardineros, creando un espacio de convivencia entre diferentes las diferentes carreras de la universidad y beneficios económicos para generar más proyectos de ámbitos similares.

Metodología

La metodología empleada para la investigación se enmarca en el concepto de investigación aplicada Según Vieytes (2004) (Vieytes, 2004), las investigaciones aplicadas se sustentan de la investigación básica, que sirve de fundamento para otras; su objetivo es profundizar y comprender los fenómenos. La investigación va asociada al objetivo general aprovechando el conocimiento y la información previamente estipulada para resolver los objetivos específicos planteados

El trabajo de investigación está enmarcado bajo el concepto de la investigación según el Reglamento para la Presentación del Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral de los Estudios de Postgrado, en su capítulo II, Del Trabajo Especial de Grado, artículo 5°, Prácticum de investigación, vigente desde el 1° de junio de 2018, enuncia lo siguiente:

El Trabajo Especial de Grado consistente en un prácticum resultante de una actividad de investigación, es toda actividad realizada por el alumno, conforme a lo previsto en este Reglamento, en la que desarrolle una investigación aplicada dirigida a responder a un problema práctico dentro del área de Especialidad en la que se está formando y en la que aplique los conocimientos obtenidos durante la escolaridad de la Especialización, bajo la asesoría y supervisión de un profesional de mayor experiencia, e igual o superior grado académico.(p.1)

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados para la investigación fue el uso de investigación documentada para obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar la información sobre los temas en estudio a partir de fuentes, tales como libros, documentos de archivos, hemerografía, registros audiovisuales, entre otros, entrevistas para adquirir información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos, el cual se llevó a cabo realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas, y por último el juicio de expertos con una experiencia mínima de 10 años en las distintas áreas de estudio vinculadas con la investigación.

En cuanto al análisis realizado de los datos obtenidos de las diversas entrevistas, información adquirida de parte del juicio de expertos, documentos y páginas de internet con verificación de fiabilidad, se realizaron técnicas y estudios en forma cuantitativa para dar respuesta a la problemática planteada en la investigación, que se dividió en objetivos específicos:

- Identificar las buenas prácticas de proyectos de Jardines Botánicos en campus universitario.
- Identificar las alternativas de localización del Jardín Botánico en el campus de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Diseñar el prototipo del Jardín Botánico en el campus universitario basado en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.
- Evaluar la factibilidad institucional del proyecto del Jardín Botánico en el campus universitario del caso de estudio.

Análisis - disertación

Durante la identificación de las buenas prácticas de proyectos de jardines botánicos en campus universitarios, la metodología utilizada del benchmarking, ayudo al investigador a realizar el análisis comparativo entre diversos tipos de jardines botánicos y observar cuantos criterios de las buenas prácticas según los entes especializados como el BGCI cumplen cada jardín seleccionado. Durante la recopilación de datos es importante determinar en cada detalle de la información suministrada por páginas web y base de datos especializadas en catalogar jardines botánicos.

Se menciona la recopilación de datos, puesto que no siempre describen o mencionan las características que estos poseen en su totalidad, si no que el investigador debe precisar o buscar de manera sistémica para verificar y completar la información para la evaluación, como los planos, fotos de las instalaciones o de los jardines para no perder de vista lo que contiene en su terreno, plantas que se pueden identificar con estas imágenes además de las instalaciones, artículos publicados relacionados con el área temática, también aportan información sobre el tipo de habita, especímenes o actividades que realizan y paginas turísticas también son fuentes de información puesto que los comentarios de los visitantes podrían aportar detalles que no se observan en ninguna otra fuente de información.

Para el desarrollo al identificar las alternativas de la localización del Jardín Botánico en el campus de la Universidad Católica Andrés Bello las entrevistas fueron las que aportaron una mayor información por la cantidad de experiencia que poseían los entrevistados. La selección de estas personas, por ejemplo, dos de los entrevistados poseen un jardín botánico propio y otro es un profesor investigador encargada de la administración de un jardín botánico universitario, además de los expertos en gerencia de proyectos, arquitectura y el área forestal.

De las áreas en estudio de los jardines botánicos, se pudo observar que se podrían dividir en dos grupos, las que necesitan de un espacio delimitado y las que necesitan de unas condiciones climáticas específicas. En la zona donde se propone la creación del jardín botánico que es dentro del núcleo de la Universidad Católica Andrés Bello, de la parroquia de La Vega, Caracas estrictamente por la zona del “Estacionamiento del Esequibo” el cual cuenta con el espacio suficiente para los requerimientos mínimos de las instalaciones a crear, y en referente a los especímenes a albergar dentro del área, existen una gran variedad para el jardín de conservación, el etnobotánica, para los árboles frutales entre otros por sus diversidad, el cual podrían funcionar dentro del campus, sin ningún problema. Este espacio además de cumplir sin problemas y cohabitar con las otras instalaciones universitaria.

En el diseño prototipo se realizaron diversas entrevistas a una arquitecta especializada en el área de jardines botánicos y estructuras similares, para realizar los bocetos donde junto con la ayuda de una ilustradora se digitalizaron con la asistencia de una tableta grafica Huion Hs611 usando el programa PaintTool SAI. Los diseños fueron basados en los requerimientos de cada una de las zonas, de estructuras similares existentes que son funcionales para el jardín botánico, además de contar con detalles que vayan en conjunto con la universidad en términos de ideales y de arquitectura, estos además fueron basado en la sostenibilidad y sustentabilidad del mantenimiento en el transcurso del tiempo.

Con la creación del diseño, fue más sencillo visualizar y realizar la ubicación de cada uno de los sectores, para que exista una armonía entre las diferentes áreas, buscando además que cada espacio aporte un beneficio a sus vecinos, sea en el aprovechamiento energético, en el tratamiento y reciclaje del agua o simplemente creando una visual paisajística que genera concordia y paz para el conjunto.

Se identificaron distintos proyectos con condiciones y aspectos similares al de la presente investigación para realizar por el método de analogía la estimación clase V, además se realizaron entrevistas para el desarrollo de la matriz de los involucrados del proyecto. Dentro del aspecto legal es importante resaltar que

Venezuela cuenta con numerosas leyes que protegen la fauna, flora y ambiente en todo el territorio nacional, por lo que es indispensable mantenerse informado y actualizado para evitar las multas o sanciones durante la ejecución y puesta en marcha del jardín botánico. Desde el punto de vista administrativo el jardín botánico cuenta con una gran variedad de oportunidades que se pueden explotar para obtener ingresos por diversos medios, pero es importante siempre mantener los costos de operación buscando la sostenibilidad en el tiempo.

Conclusiones - reflexiones

Observando los resultados de la evaluación de los jardines botánicos en estudio se obtuvieron unas características mínimas para cumplir con las buenas prácticas de un jardín botánico, cumpliendo con los criterios del BGCI, de la certificación LEED y con los criterios de la UNESCO para los patrimonios universales, estas se presentan en la Tabla -1. Las características definidas no son lo único con lo que debe contar el jardín botánico, también debe cumplir con las definiciones del BGCI como las funciones que debe cumplir un jardín botánico. Otro punto importante es que el tamaño del jardín botánico no es un requerimiento obligatorio para un excelente desempeño o de disponer de mayores características de las definidas en la evolución, puesto que se pueden tener el total de estas sin ser un jardín botánico de una gran cantidad de hectáreas.

Tabla 4 Criterios Mínimos para los Jardines Botánicos.

Criterios Mínimos para los Jardines Botánicos
Invernadero
Herbario
Index Seminum
Arboterum
Fructicetum
Palmetum
Orchidarium
Jardín Conservador
Jardín Etnobotánico
Jardín Ecológico
Humedal Demostrativo
Aromáticas y Medicinales
Sendas y Senderos
Arte en el Jardín
Estacionamiento
Baños
Ventas (Recuerdos o Plantas)

Con la planificación y ejecución de un jardín botánico universitario existen puntos importantes a resaltar y mantener para que perdure en el tiempo y sea beneficioso para la sociedad además para la universidad aportando una gran cantidad de beneficios, por las certificaciones verdes, prestigio, ingreso de información e ingresos monetarios. Es importante que el jardín botánico se encuentre en una ubicación de fácil acceso para las comunidades puesto que estas serán las que presten un servicio comunitario para el mantenimiento del mismo, para el personal interno, como el de vigilancia, del vivero, tienda de recuerdo, administrativo y hasta para el personal involucrado. Se busca que con la ubicación del jardín botánico los

costos en mantenimiento y seguridad sean sostenibles en el tiempo, se puedan crear alianzas estratégicas, por ejemplo, para la fitopatología y el control de plagas.

El diseño del jardín botánico universitario debe cumplir con tres factores el cual son: funcionalidad el cual aportara características que harán practico asimismo utilizable sin el derroche de energía en las instalaciones buscando minimizar el mantenimiento y preservar la estructura en el tiempo, la creatividad que permitirá realizar diseños innovadores permitiendo además fomentar el primer factor y el tercer criterio es armonía con el entorno el cual va orientado a la conservación del medio ambiente junto con la protección de los recursos naturales buscando minimizar los medios auxiliares agresivos en la extracción, movimiento de material y energía para su transformación, para dejar un mínimo de huella de carbono en el medio en el que se sitúan.

La propuesta para la creación del jardín botánico en la Universidad Católica Andrés Bello es institucionalmente factible debido a la viabilidad institucional evaluada, tales como legal, aspectos administrativos, organizacionales, regulaciones ambientales, incorporación de involucrados, posibles riesgos institucionales y las estimaciones clase V. La propuesta para el jardín botánico se puede desarrollar cumpliendo con las diferentes leyes, decretos, resoluciones, protocolos, convenios y tratados nacionales e internacionales, las cuales establecen el marco legal del manejo, cuidado, preservación e intercambio de información para el ambiente, flora y fauna dentro del territorio venezolano, además se consideran otras disposiciones legales estipuladas en la legislación vigente.

Reflexiones

Dentro del aspecto de los involucrados el impacto puede variar con cada proyecto, especialmente los actores externos e internos, pero es conveniente realizar un estudio de los involucrados del jardín botánico, sea en aspectos económicos, asesorías, publicidad, servicios sociales, desarrollo de objetivos, adquisiciones, permisologías entre muchos más aspectos a favorecer el proyecto para la implementación y operación del jardín botánico.

Con la estimación de clase V, proporciona una idea, sobre el plan, el posible presupuesto y a conocer el alcance del proyecto, ya para la ejecución del proyecto se debe realizar con mayor detalle la estructura desagregada de trabajo definiendo los entregables del proyecto junto con la realización de las estimaciones clase IV, III, II y I el cual aportaran información cercana a los costos reales de inversión.

Es vital que para que el jardín botánico se mantenga funcional en el tiempo y próspero cuente con los diseños conjuntamente con tecnología innovadora para su mantenimiento.

Referencias

- AUSJAL. (2020). *Red de Homólogos de Ambiente y Sustentabilidad*. Obtenido de Red de Homólogos de Ambiente y Sustentabilidad AUSJAL: <https://www.ausjal.org/ambiente-y-sustentabilidad>
- Naciones Unidad Guatemala. (2018). *Objetivo de Desarrollo*. Obtenido de Naciones Unidas Guatemala: <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- OMS. (19 de Febrero de 2018). *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*. Recuperado el Febrero de 2021, de [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))
- Vieytes, R. (2004). *Metdología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

CAPITULO 21

LAS COMPETENCIAS: FACTOR ESTRATÉGICO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Liseth Datica y Mercedes Berenice Blanco Carrillo

Introducción

En la actualidad los cambios profundos y continuos que se observan en la dinámica global y en el mercado laboral, además de la pandemia que aqueja al mundo desde 2020, han generado un impacto importante en el todo, donde la constante es el cambio, todas las áreas donde el ser humano hace presencia se han visto afectadas por ello, en especial el área de la salud tanto física como mental, modificando esto la forma de cómo hacer frente a los grandes desafíos organizacionales y por ende a la gestión de las personas. En virtud de lo expresado, estos cambios, están asociados directa e indirectamente a los componentes de carácter social, económico, tecnológico, industrial y organizacional de las empresas.

En este sentido, las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno y promueven dentro de cada una de ellas la necesidad de asumir un papel protagónico en estos escenarios, donde los talentos y capacidades del recurso humano es crucial, sus habilidades, destrezas y virtudes, es decir sus competencias, formarán parte del proceso de subsistencia y mantenimiento del sistema, tal como afirma Spencer, L. M. y otros (2002: 57). “en muchos casos las personas son un recurso clave que es la base de las competencias centrales de una empresa”.

Por otro lado, en el marco del conocimiento, formar competencias contribuye a fortalecer el perfil de formación, más aún en competencias cardinales las cuales están caracterizadas por revisar en los profesionales sus estados emocionales para gerenciar personal, en este sentido la UNESCO (2010), señala la importancia que tiene en la sociedad la formación de ciudadanos responsables, capaces de atender las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, es decir una formación holística, que hace necesario el diseño e implantación de programas actualizados y ajustados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

De forma que, este artículo apunta hacia el estudio de analizar las competencias: factor estratégico gerencial en empresas del sector agroindustrial ya que estas son una ventaja competitiva en la gestión del talento humano, en este sentido, las autoras han considerado que es de suma importancia documentar el tema de las competencias desde los tiempos actuales en las organizaciones en general, para sentar las bases documentales y teóricas del tema en cuestión.

Observando al objeto de Estudio

Desde que los seres humanos incursionaron en las empresas a raíz de la revolución industrial, las organizaciones se han ido reinventando y mejorando continuamente de acuerdo al desarrollo de la humanidad y correlacionalmente con el avance de la tecnología, la cual ha generado personas dedicadas a especializarse constantemente no solo en sus áreas de trabajo, sino también en otras ya que cada día los mercados laborales se hacen más diversos y con tendencia a la humanización de los procesos, por ende el crecimiento laboral es no solo desde el ámbito académico sino también en las comunicaciones y las relaciones humanas.

En relación a lo anteriormente expuesto, se puede manifestar que inicialmente estaba presente la creencia sobre las empresas, donde se manifestaba que ellas eran exitosas y se mantenían en los mercados laborales a través de su personal que era altamente calificado en áreas técnicas de acuerdo a sus especialidades, sin embargo con las teorías de la inteligencia humana los hallazgos apuntan que para el desarrollo profesional no es suficiente el conocimiento técnico, sino que se hace elemental el desarrollo de ciertas competencias intangibles, las cuales de acuerdo a Puga J y Martínez L (2008), constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y que se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales llamadas competencias, las cuales van más allá de las destrezas mecánicas o prácticas.

En ese mismo orden de ideas, Alles, (2012) entiende por competencia a una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación; son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones

de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Resulta oportuno entonces mencionar que actualmente se están implementando sistemas y estilos de dirección que ayudan a gestionar a las personas con eficacia, con miras a llevar a la organización hacia la excelencia empresarial a través del desarrollo de las personas como su eje vertebral. Se trata entonces de basar la ventaja competitiva en una buena gestión de los intangibles, priorizándolo sobre lo tangible; las competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo del talento y la motivación, deben ser temas prioritarios en toda organización de éxito de la actualidad donde las comunicaciones son la tendencia mundial, más en estos tiempos de pandemias, donde prevalece el distanciamiento social y la bioseguridad para que las personas no se afecten unas a otras.

Cejas y Grau (2007: 80) señalan que el surgimiento de la formación basada en competencias es considerada en resumen como un “proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permiten lograr un desempeño idóneo y eficiente” además los autores añaden que habilita al trabajador “para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales” esto finalmente viene a darle al trabajador una base que le provee de herramientas para la solución de problemas de su día a día laboral o personal.

En el marco de las observaciones anteriores cabe acotar que los nuevos modelos gerenciales, apuntan a que estos cargos sean ocupados por personas capaces de generar estrategias que fomenten buenos resultados, donde el personal esté empoderado de sus funciones motivado y esto genere mayores ingresos y calidad en los productos de las compañías. De acuerdo a Kants, (2004) las competencias básicas que debe tener un gerente con éxito son las técnicas, conceptuales administrativas y humanas, donde estas últimas, hacen referencia a las competencias sociales, que ayudan a los gerentes a relacionarse y comunicarse con sus empleados.

Desde este orden de ideas, es preciso acotar desde la experiencia organizacional de las autoras con enfoque desde el área psicosocial y educativa, han observado que muchas empresas en Venezuela están dirigidas por profesionales técnicamente

preparados, pero con falencias en cuanto al área de competencias humanas, es por ello que es común ver directivos donde la comunicación realmente afecta a la organización, trabajo en equipo debilitado con refuerzo de la rivalidad disfrazada de competitividad, empatía ausente y egoísmo reinando por los pasillos, actuaciones desde el individualismo, toma de decisiones poco efectivas, acompañados por comportamientos distantes del equipo, para mantener buenas relaciones interpersonales y en ocasiones no se gestionan las emociones ante situaciones inesperadas; distribuyen el poder de forma inadecuada, se limitan en perseguir la mejora permanente y la innovación, crean la distancia entre el "nosotros" y el "ellos".

En relación a lo anteriormente expuesto, cabe acotar que en la actualidad se considera que el valor de la organización ya no está sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, la experiencia, la propiedad intelectual y el servicio prestado a sus clientes, ya que la condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos, principalmente del humano; partiendo de esta premisa el desarrollo de los empleados no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo global de la organización.

La problemática planteada, trae como consecuencia una debilidad persistente que incide en los niveles de eficiencia y rendimiento del personal que integra el nivel estratégico, ya que no se logran los objetivos planteados y las metas establecidas, repercutiendo esto en la economía de la empresa y por ende en los beneficios laborales e individuales de los colaboradores, ya que no se generan los niveles de rentabilidad del negocio, la cual se ve afectada por el retrabajo en los procesos, generando desempleos, personal desmotivado, y fuga de talentos.

En consecuencia, para lograr el éxito organizacional, es necesario que la gerencia en Venezuela y especialmente en empresas Agroindustrial, sea flexible y se adapte a los nuevos cambios de forma inteligente, y más en estos tiempos donde es imperativo el ajuste a todo lo que trajo como consecuencia la pandemia, como el confinamiento, el distanciamiento social, la virtualidad entre otros, lo que ha traído como consecuencia la sobrecarga de otras áreas como las de salud y de alimentos,

que no se han detenido en ningún momento, precisamente por ello esta consiente que se necesita dar un revisión y vuelco de su modelo actual de competencias gerenciales, el cual se puede calificar como tradicional, en el cual prevalece el mando, la coordinación, la obediencia y el control del desempeño de las personas, lo que imposibilita la discrecionalidad y adoptar conducta alguna que no esté prevista en la normativa y reglamentos preestablecidos.

Es evidente entonces, que se considere el estudio de las competencias gerenciales, específicamente se tomaron las competencias cardinales, pues es allí donde radica la complejidad de la situación como base para fomentar y beneficiar el mejoramiento del desempeño en la empresa en estudio ya que esto permitiría tener una visión más amplia y global de las relaciones que se dan entre los gerentes y sus subalternos, además, fomentaría las buenas relaciones interpersonales y evitaría conflictos intramuros entre los diferentes actores de la organización ya que existirían climas laborales donde se fomente la comunicación directa y el trabajo en equipo y esto ayude a desarrollar una organización más eficiente, efectiva y competitiva.

Modo de ver el objeto de estudio

De acuerdo a la investigación realizada, la definición de competencias es variable de acuerdo a los autores y el contexto donde esto se desempeñen, sin embargo cuando se hace una aproximación etimológica Tejada (1999) alude que el término competencia proviene del verbo latino “*competere*” (ir al encuentro de una cosa a otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder”, “estar en buen estado”, “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “*competens-entis*” (participio presente de *competo*) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “*competio-onis*” (competición en juicio) y “*competitor-oris*” (competidor, concurrente, rival).

Por su parte algunos autores refieren que el concepto de competencia tiene su origen en estudios realizados en el seno de la psicología industrial y organizacional norteamericanas a finales de la década de los 60 y principios de los 70, Spencer y otros, (2002), Siguiendo los estudios realizados en esta época, el interés en las organizaciones se ha ido transportando desde los puestos de trabajo, a las personas y a las competencias que éstas aportan. En este sentido, a continuación, se

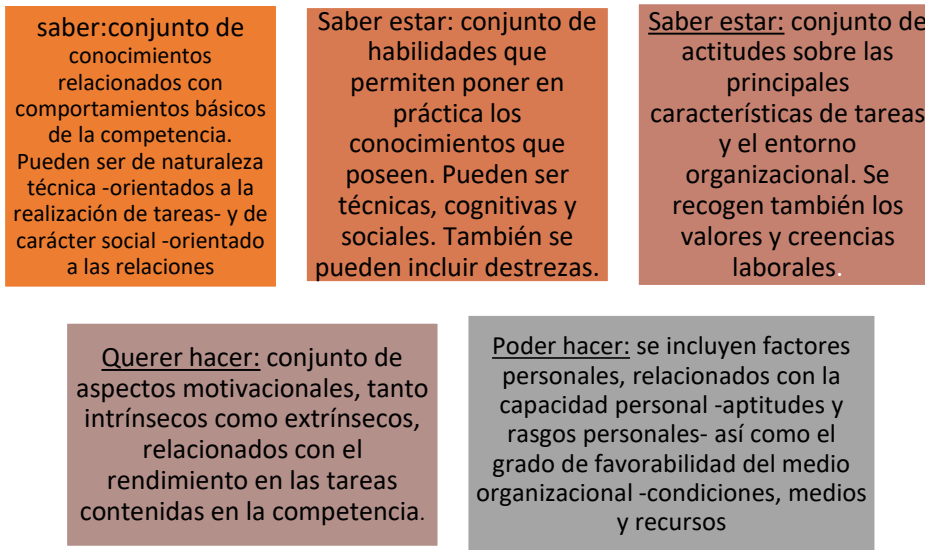
mencionan distintas definiciones y enfoques de competencia para tener una aproximación más clara de su concepto y elementos fundamentales “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo” (Boyatzis, 2002).

Vargas (2001) destaca que las competencias: Son características permanentes de las personas, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo; están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad; tienen una relación causal con el rendimiento laboral, ya que no están asociadas con el éxito, sino que se asumen que realmente lo causan; pueden ser generalizadas a más de una actividad; combinan lo cognoscitivo con lo afectivo y conductual.

Así mismo destaca cómo el carácter multidimensional de las competencias se expresa en el desempeño profesional, en el que se manifiestan conocimientos, habilidades, motivaciones, valores en múltiples y diferentes relaciones. Como se puede apreciar a través del análisis de las definiciones descritas con anterioridad, el concepto de competencia profesional comprende diferentes enfoques, uno de ellos es el cognitivo-estructural, enfocándose en aspectos cognitivos (conocimientos, habilidades) relacionados con el ejercicio de una profesión determinada en escenarios laborales específicos.

El otro enfoque es el personológico-dinámico (González, 2005) que se maneja de acuerdo a la persona que funciona a partir de la integración de cualidades de orden motivacional y cognitivo, en escenarios laborales complejos, heterogéneos y cambiantes. Con base a lo anterior, Gracián (2004) menciona que, según las aproximaciones tenidas en cuenta de las competencias, la competencia profesional está integrada por cinco elementos: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Cada uno de ellos hace referencia a diferentes variables y procesos psicológicos y/o organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre sí y con una tarea concreta, como se puede observar en la figura 1

Las Competencias Integradas por 5 Elementos



Fuente: Gracián (2004) adaptado por las autoras (2021)

También,

González(2005) hace referencia a la denominada competencia profesional, definiéndola como “una configuración psicológica compleja, que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personalológico que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional, responsable y eficiente”. En este sentido, un profesional es competente no sólo porque posee conocimientos y habilidades que le permiten la resolución de problemas profesionales, sino que también cuenta con motivación individual, formaciones afectivas y recursos personalológico que le permiten reaccionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia y autonomía, en el logro de un desempeño profesional eficiente, ético y responsable, respondiendo por las consecuencias de las decisiones tomadas.

Por su parte Martha Alles (2002) define competencia como una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa. De acuerdo a esta autora, en su publicación denominada diccionario de competencias, refiere que Las competencias son

necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

Según Tobón (2010), una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Según Bunk, (1994: 9) la define como, "Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo". Así mismo, Le Boterf, (1994:2001: 93) indica que "La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar" "Competencia es un saber actuar validado. Saber movilizar, saber combinar, saber transferir recursos (conocimientos, capacidades...) individuales y de red en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad".

En resumen, de acuerdo a las aportaciones anteriores se pudo deducir que las competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia, es decir el saber, saber hacer y saber ser, pero esto no termina aquí, se debe revisar el tipo de competencias a desarrollar en el individuo y que surge de las debilidades detectadas.

Después de lo anteriormente, planteado las investigadoras han desarrollado en este apartado las competencias cardinales, donde se clasifica un listado de competencias para los niveles ejecutivos, para lo cual considera las siguientes competencias: Desarrollo de su equipo, Relaciones públicas, Modalidades de contacto, Orientación al cliente, Habilidades mediáticas, Trabajo en equipo, Liderazgo, Orientación a los resultados, Liderazgo para el cambio, Integridad,

Pensamiento estratégico, Iniciativa, Empowerment, Entrepreneurial, Dinamismo – Energía, Competencia "del náufrago", Adaptabilidad

Las cuales son definidas como:

Desarrollo de su equipo: Un buen gerente no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa.

Orientación al cliente: Cliente (RAE): en la primera acepción, persona que está bajo la protección o tutela de otro, y en la segunda, respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios. En la tercera y por extensión, parroquiano, persona que acostumbra a comprar en una misma tienda. Cliente (DEA): persona que compra en una tienda o utiliza, mediante pago, los servicios de un profesional o establecimiento. Orientación (RAE): acción y efecto de orientar u orientarse.

Pensamiento crítico: En cualquier empresa surgen problemas, ya sea como un evento aislado o como parte de un mal funcionamiento en el sistema. Un buen gerente debe ser capaz de resolverlos, analizando antes la situación a fondo para comprender sus causas y efectos.

Comunicación: Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación. Es tarea del gerente lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Creatividad: Las empresas requieren de colaboradores creativos que aspiren siempre a innovar en sus labores para así destacarse de la competencia. Los primeros en impulsar esa creatividad deben ser los gerentes.

Autocontrol: Un gerente debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación.

Iniciativa: Es muy importante que un gerente sepa reconocer las buenas oportunidades de negocio y esté dispuesto a asumir riesgos para llevar a la empresa por un buen camino. En muchas oportunidades deberá asumir la iniciativa, aunque esto implique tomar decisiones difíciles.

Intuición: Es probable que un gerente tenga que enfrentar situaciones en las que no tendrá toda la información disponible. En esos casos se requiere de una gran intuición para tomar las decisiones más convenientes para los objetivos de la

organización. Sin embargo, para desarrollar esta habilidad se requiere de un alto nivel de conocimiento y experiencia, pues no se trata de decidir sin pensar.

Capacidad de planificar: Un buen gerente es una persona capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Capacidad de negociación: Las negociaciones son esenciales en el ámbito empresarial. Suelen emplearse para alcanzar acuerdos en ámbitos distintos, como las finanzas, ventas e incluso en recursos humanos. Por ello, un gerente, sin importar el área en el que se desenvuelva, debe ser un hábil negociador. **Trabajo**

en equipo: Un buen gerente no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa.

Liderazgo: El éxito de una empresa se sostiene en gran medida por el desempeño de sus líderes. Estos son capaces de motivar a sus colaboradores, contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento.

Adaptabilidad al Cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Empowerment : Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

A: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment. B: Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.

C: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás. D: Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás. **Resiliencia: Esta capacidad de sobreponernos a circunstancias adversas u hostiles que generen dolor emocional, es lo que denominamos “Resiliencia”** y es justamente una característica muy relacionada con la “competencia del náufrago”

Entrepreneurial: emprendedor en los negocios, *abilities / talents / initiative* para los negocios. Spirit para los negocios. De esta definición surge que la competencia hace referencia a la empresa, pero en un sentido más amplio puede extenderse a toda actividad cuya organización sea similar a la de una empresa, por lo tanto, también podría aplicarse la competencia *entrepreneurial* a organizaciones sin fines de lucro o a actividades derivadas de la cosa pública. Ahora bien después de observar a los diferentes autores en sus definiciones y contexto en las competencias, las autoras plantean, para las competencias cardinales, las cuales las autoras han desarrollado un apartado donde clasifica un listado de competencias para los niveles ejecutivos, para lo cual considera las siguientes competencias: Desarrollo de su equipo, Relaciones públicas, Modalidades de contacto, Orientación al cliente, Habilidades mediáticas, Trabajo en equipo, Liderazgo, Orientación a los resultados, Liderazgo para el cambio, Integridad, Pensamiento estratégico, Iniciativa, Empowerment, Entrepreneurial, Dinamismo – Energía, Competencia "del náufrago", Adaptabilidad

Metodología

La metodología empleada para la investigación, la cual se realizó en una empresa del sector agroindustrial, se puede mencionar que es de tipo no experimental de campo Transversal Descriptivo, se exploró una muestra de 71 personas con niveles directivos, jefes, subgerentes y gerentes, se abordaron estas personas con un instrumento tipo Likert, utilizando para ello la estadística descriptiva, además de la observación participante.

Por consiguiente, la muestra de esta investigación, al evidenciarse que la población está compuesta por un número reducido de individuos, fue igual a la población, motivo por el cual no se realizó ninguna técnica tendiente a realizar un muestreo que requiera de certificar la representatividad de la población. De manera que para recabar los datos pertinentes a las variables de estudio se emplearon técnicas de recolección de datos. En tal sentido, las autoras mediante el uso de la revisión documental, se pudo considerar los distintos hallazgos logrados a través de los procedimientos de recolección de la información bibliográfica referida a la competencia cardinal que deben poseer esos jefes y gerentes de la empresa en estudio.

Ahora bien, para el desarrollo cuantitativo, como técnicas para la recogida de los datos se utilizó a la encuesta. En efecto, la encuesta permitió indagar sobre el tema investigado a través de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de la investigación y fue aplicada a la muestra seleccionada. El cuestionario utilizado como, instrumento para recolectar la información y aplicarlo a los integrantes de la muestra, para lo cual se construyeron diecinueve (19) preguntas de tipo Likert, En este orden de ideas se sometió a la validez y confiabilidad, Por ello, el cuestionario fue sometido a comprobación mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, para **comprobar la seguridad de las preguntas dicotómicas obteniéndose un valor de 0,89 para el cuestionario, lo que puso de manifiesto el grado de confiabilidad del instrumento que fue aplicado para recolectar la información y en cuanto al análisis de la información, se han cotejado producto de la encuestas y ellas han dado respuesta a los objetivos planteados para esta indagación.**

Del Camino Andado

La indagación se realizó para analizar las competencias como factor estratégico gerencial en empresas del sector agroindustrial, planteándose para ello, Diagnosticar la situación en cuanto a la práctica gerencia en empresas en estudio se pudo observar, que no se trabaja en equipo, que este no se desarrolla desde el valor estratégico, también les cuesta adaptarse a los cambios, no se resuelven los problemas desde sus causas y consecuencias. A veces el gerente reconoce oportunidades de negocio y asume los riesgos, por otro lado, se hace evidente el liderazgo, importante en una organización si este se canaliza para orientar los objetivos y cumplir con las metas organizacionales. También comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, de esta forma se pueden observar los errores cometidos, para futuros procesos no cometerlos, desde las buenas prácticas.

En este orden de ideas, el gerente, logra que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas para el logro de los objetivos de la empresa, una organización no puede funcionar, si realmente todas y cada una de las personas que trabajan allí, no conocen sus tareas. En cuanto a que el gerente es capaz de controlar sus emociones y reacciona de forma negativa ante cualquier tipo de provocación, desde las observaciones de las autoras en el trabajo continuo con los encuestados, este personal se encuentra en conflictos constantes, ya que no controlan sus emociones, es decir no la canalizan de forma positiva.

Según los autores, Mayo & Lank (2012) manifiestan que las organizaciones que aprenden son aquellas que buscan crear su propio futuro y que asumen, el aprendizaje como un proceso continuo y creativo de sus integrantes; que se desarrolla, se adapta y se transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto dentro como fuera de la misma. Desde este orden de idea, se hace necesario dirigir una organización combinando mejores prácticas y competencias, pues las experiencias y actitudes, son la combinación requerida hacia el éxito, ya que ellas dependen de un ingrediente muy importante que es el conocimiento y este debe ser dirigido, gestionado, controlado y aplicado al entorno organizacional, de manera que la gerencia es para todos los espacios de la

empresa, ya que todos los trabajadores, deben desde el nivel gerencial hasta el ingreso de cada persona, para mejorar los procesos y sostenerlos de manera continua.

Entonces se pudiera realizar una matriz sobre la transferencia de conocimiento desde las mejores prácticas y en base a competencias. A continuación, se puede observar la matriz, desde la figura 4

Área de Competencia	Factores que participan en el diseño de la matriz de Transferencia de Conocimiento		Resultado Final
Gestión del Conocimiento	Documentar los procesos	Publicar y difundir la información	1.- Matriz de transferencia de Conocimientos. 2.- Formación de equipos de trabajo multidisciplinarios.
Planificación Estratégica	1.- Identificar los procesos. 2.- Identificar Debilidades y Fortalezas 3.- Igualar las ventajas comparativas.	Examinar los procesos, minimizar las debilidades y mejorar los tiempos del proceso. Integrar Mejores prácticas	
Gerencia Estratégica del Cambio	4.- Identificar las ventajas competitivas. 5.- Fomentar las ventajas	sistemas computarizados en las funciones del personal	

Figura 4 Transferencia de Concomimiento.

Fuente: Las autoras (2018) a partir de Mayo, A., y Lamk E., (2012)

En cuanto a las competencias cardinales activada por el personal gerencial. Se puede determinar que en cuanto a la relaciones publicas presente en la gerencia, se observa casi siempre esto quiere decir que es una competencia desarrollada en dichos gerentes de la empresa agroindustrial, en cuanto a la orientación al cliente, allí si se evidencian debilidades que hay que reforzar con capacitación continua, además monitorear continuamente estas competencias cardinales, las cuales son un factor estratégico para esta Organización También, donde se plantea, Determinar el proceso de formación por competencia en la empresa. Se evidencia, desde los encuestados que no están presentes en la organización un proceso de formación desde el departamento de recursos humanos, además no cubre la formación ya que el personal debe capacitarse de forma personal, de manera que se hace perentorio, hacer un programa de formación, desde una captación de necesidades de acuerdo a cada cargo, de esta forma pudiéramos tener una

organización que está siempre a la vanguardia del mercado para convertirse en exitosa.

Para reforzar aún más según el autor Bunk, (2004: 15) Dentro de las organizaciones, la formación por competencias es utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano. Las competencias son el mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. y como este nivel de exigencia está en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

Reflexiones ante el objeto de Estudio

En el estudio efectuado, en esta empresa agroindustrial se puede evidenciar los aportes suministrados por los jefes y gerentes que allí laboran, Después de darle respuesta a los objetivos planteados en esta investigación se procede a expresar algunas reflexiones y recomendaciones ante el objeto de estudio. Una organización emocionalmente competente es aquella que actúa con eficiencia incluso ante la adversidad, es consciente de sus fortalezas y debilidades, genera satisfacción en su personal, aprovecha todo el capital humano, persigue metas compartidas, busca nuevas oportunidades, comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, posee una estructura funcional flexibles, disfruta una eficaz comunicación interna y externa, distribuye el poder de forma inteligente, persigue la mejora permanente y la innovación, reduce la distancia entre el "nosotros" y el "ellos", que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración.

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que se es capaz de actuar, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación se mantiene con los subordinados (liderazgo), con los superiores (adaptabilidad) o con los pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan

cómo responder, comunicarse, comportarse y funcionar en el trabajo y/o la empresa.

Hoy en día, los empresarios buscan en sus trabajadores la capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente, así como la adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, sin pasar por alto la capacidad de controlarse a sí mismo, la confianza, la motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, la sensación de querer abrir un camino y de sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Buscan el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que de manera inevitable se suceden día a día. Una vez realizada la investigación y analizados los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos mediante un instrumento tipo encuesta, aplicado al nivel estratégico de la organización que labora en las empresas estudiadas

En este orden de ideas pudiera aportarse como valor agregado, algunas competencias para la formación profesional de competencias cardinales que se deben desarrollar en los niveles estratégicos, desde la experiencia de la autora, Autoconocimiento: Reconocer las propias emociones y sus efectos, confianza en uno mismo, para ello se debe formar al Talento Humano en las siguientes formaciones ya sean a través de talleres, cursos, diplomados entre otros: Resolución y Manejos de Conflictos, Programación Neurolingüística, El mundo emocional, Manteniendo la calma en situaciones difíciles, Control de Estrés. Autorregulación/ Automotivación: Habilidad para regular o reorientar los impulsos y estados de ánimos negativos y perjudiciales. Programación Neurolingüística, reestructuración cognitiva, Inteligencia Emocional, como mejorar la autoestima, Como Desarrollar sus fortalezas para Gerencial. Motivación: Pasión por el trabajo por razones que van más allá de la motivación por el dinero. Propensión a lograr los objetivos con energía y perseverancia.

Equipos de Alto Desempeño, Elaboración de Proyectos de Vida, Como ser resiliente, Motivación al Logro, Como utilizar habilidades de supervisión para obtener resultados, Desarrollo de habilidades positivas para el éxito. Empatía: Tratar a las otras personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Habilidad

para comprender la naturaleza emocional de otros. Emociones positivas y negativas, Normas y Límites, Formación de Equipos Efectivos de Trabajo, Comunicación Asertiva, Como utilizar habilidades de supervisión para conformar equipos, Proceso de tomas de decisiones y análisis de situaciones. Relaciones Interpersonales: Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones, utilizar estas habilidades para persuadir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

Rol del Líder, Desarrollando Equipos de Alto desempeño, Técnicas de Trabajo en Equipo, Estrategias que fomentan el trabajo en equipo, Liderazgo consciente, Manejo de Conflictos, Comunicación efectiva en las organizaciones. También se hace necesario acotar que el Departamento de Recursos humanos debe proponer desde su planificación un programa estratégico de aprendizaje y desarrollo, este deberá estar alineado a metas empresariales e individuales por cada uno de los puestos, esto soportará las actividades que se llevarán a cabo. Debes partir del diseño y planeación del programa integral que incluya:

Objetivos de la capacitación y entrenamiento. Cursos y actividades cada uno con su duración, contenidos y metodologías. Programación de fechas. Presupuesto.

Logística y recursos necesarios para cada uno de los cursos. Alinear los Diagnósticos de Necesidades de Formación y Desarrollo con los resultados obtenidos en la gestión por Desempeño, competencias del perfil de cargo. Brindar espacios en los cuales los colaboradores puedan reunirse con su personal a fin de incentivar las reuniones del equipo donde se planteen las situaciones puntuales y puedan darse las soluciones en consenso. Fomentar la creación de una cultura del conocimiento en la organización.

Referencias

Alles, Martha. (2012). **Desempeño por competencias: Evaluación de 360°**. México: Granica.

Alles, Martha. (2002). **Gestión por competencias: El Diccionario**. México: Granica.

- Boyatzis, Richard. (2002). **The Competent Manager**, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Bunk, Gerard. (1994). **La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA**. Revista Europea de Formación Profesional,1,2
- Cejas Magda., y Grau Carlos., (2008), **La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales**. Editorial Tropykos. Caracas, Venezuela.
- González, Victor. (2005) **“La educación de competencias profesionales en la Universidad. Su comprensión desde una perspectiva sociohistórica del desarrollo humano.”** Ponencia presentada al V Taller de Pedagogía de la Educación Superior. Evento Base del Congreso Internacional de Universidades. Universidad 2006. La Habana.
- Gracián, Beltrán. (2004). **La integración del factor humano: las competencias**. En C. M. Alcocer de la Hera, D. Martínez Iñigo, M. Rodríguez Mazo. *Introducción a la psicología del trabajo* (pp. 363-385). Madrid: McGrawHill.
- Kant, Immanuel. (2004) **Fundamentación de la metafísica de las costumbres**. Espasa-Calpe. Madrid. 1994.
- Le Boterf, Guy. (2001). **Ingeniería y evaluación de los planes de formación**. Bilbao: AEDIPE-DEUSTO.
- Mayo Andrew & Lank Elizabeth (2012) **Las organizaciones que Aprenden** Ediciones Gestión 2000, S.A. (ISBN: 84-8088-865-2
- Puga Villarreal, Julián; y Martínez Cerna, Luis (2008) **Competencias directivas en escenarios globales Estudios Gerenciales**, vol. 24, núm. 109, octubre-diciembre, 2008, pp. 87-103 Universidad ICESI Cali, Colombia
- Spencer, Lui. M. y otros (2002). **Competency Assessment Methods**; History and state of the art. Boston: Hay/McBer Research Press.
- Tejada José. (1999) **Acerca de las competencias profesionales** (II) 57 (8-14). Revista Herramientas.
- Tobón Sergio (2010), **Formación basada en Competencias**, ediciones Ecoe, Madrid España.

UNESCO (2010) ***Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la educación Superior en el siglo XXI***. Versión digital. París. Tomado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Vargas, Josué. (2001): «**Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización**». Revista Iberoamericana de Educación. OEI. Biblioteca Digital. <http://www.oei.es>

CAPITULO 22

ADAPTABILIDAD DEL MODELO BUROCRÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Flores Arocha Cristina Gabriela

Introducción

En muchos casos la burocracia se asocia a un sistema para lograr los resultados deseados, donde los trámites y procedimientos se multiplican y aumentan, impidiendo el buen funcionamiento. El término también se emplea en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia.

Para Weber, es exactamente lo contrario. La burocracia se concibe como una dirección administrativa en la que los agentes (funcionarios) son reclutados mediante concurso, en función de competencias profesionales específicas, remunerados por su actividad en función de criterios previamente establecidos, insertos en una estructura administrativa que ejerce un control permanente sobre sus actividades que, además, les suministra los medios para la realización de las mismas (Cohen, Lacroix y Riutort, 2009).

En otras palabras, la burocracia, en el sentido positivo se trata de una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos. Las empresas, es un ejemplo fehaciente de sus palabras. A las cuales les permiten cumplir en forma eficaz y eficiente su misión y objetivo, para sustentar el desarrollo de sus actividades productivas y de servicios.

Es la organización eficiente por excelencia. Es por ello, que Weber proponía a las organizaciones de su época establecer las siguientes características de la burocracia con el fin de evitar el desorden conjuntamente con el trato injusto.

Al plantear la teoría de la burocracia, Weber toma en cuenta las premisas de la sociología comprensiva donde la acción social es el objeto de estudio. En este sentido, se trata de identificar las causas de las acciones tomando en cuenta la legitimidad de determinado orden social y las formas de dominación, de esta manera, Weber también define la burocracia como una forma específica de dominación legal –racional (Azuelo, 2020). Para Weber (2002) la burocracia tiene un carácter racional: la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad objetiva dominan su conducta.

Objetivo General

Determinar la adaptabilidad del modelo burocrático en las organizaciones

Metodología

La investigación es de tipo documental, por lo que se hizo un arqueo heurístico de fuentes primarias y secundarias, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes escritas; y así lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para el abordaje de la investigación. De acuerdo a Delgado de Smith, Yamile (2011: 231), la investigación documental “centra su esfuerzo en la recopilación documental con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto del estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cualitativo y cuantitativo” La investigación también es descriptiva. De acuerdo a Niño (2011: 34) su propósito es

“Describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se puedan establecer...”

Características de la burocracia

Weber destacaba ciertas características que debían imperar como (Azuerro, 2020):

- Normas preestablecidas por escrito.
- División sistemática de trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.

Además, definió sus ventajas: Adecuado desempeño en el cargo, rapidez en las decisiones, selección por capacidad y competencia.

Y desventajas: exagerado apego a los reglamentos, resistencia al cargo, decide el jerarca y no el más capaz.

En el énfasis del modelo burocrático de organización se enmarcaban dos términos pilares los cuales eran autoridad y sociedad, factores de gran importancia para la toma de decisión en las ideas, objetivos y desempeño de un grupo social, político o cultural.

La autoridad y sociedad se delimitaban bajos los conceptos de tradicional, carismáticas y legal. Cada una de ellas enmarcaba cuales eran los tipos de individuos que se formarían a partir de ellos:

- El tradicional, el cual habla de que todo es por un factor hereditario, familiar o de sangre como los grandes linajes de la antigüedad. Todo pasaba de generación en generación y no importaba si eran capaces y responsables de tal jerarquía.
- El carismático, aquel que, por medio del conocer y saber, se le da la confianza.

- El legal, aquí impera la ley, los estatutos, reglamentos, normas. Todo es basado de acuerdo con el poder de mando, es decir, los jefes o superiores, estos decretados por los organismos de acuerdo por un régimen justificados por preceptos y criterios.

¿Organización en la burocracia?

La burocracia comprende una organización, ya que depende de cada uno de sus elementos para brindar el óptimo rendimiento en cada de sus componentes, además, de que cada componente debe reformar el procedimiento y desarrollo de sus acciones en sus tareas burocráticas. Enmarcar que la función de la palabra organización trabaje como unión de todos los elementos y funcionen de acuerdo a los objetivos que pretenden alcanzarse (Weber, 2002).

El mundo burocrático empresarial actualmente

La realidad de la burocracia y la organización han sobrepasado por intereses humanísticos, ahora son intereses de poder, corrupción, monetario, entre otros.

Cada vez la organización se va perdiendo y se trabaja solo por cumplir un horario o un empleo, ya no se distingue quien es el mejor del peor; **se detectan grandes fallas dentro de esa organización burocrática en cualquier empresa, organismos públicos o privados, instituciones gubernamentales**, ya que no se trabaja en equipo para lograr las metas que están escritas dentro de su visión, misión y objetivos.

En camino a la burocracia profesional

De la técnica de investigación utilizada que es documental en base a datos secundarios se puede indicar lo siguiente:

Las principales dificultades a las que se enfrentan las organizaciones son los numerosos retos que se presentan por factores naturales como la globalización y la necesidad de adaptación al cambio ante emergencias de toda índole, en este caso, la pandemia por COVID-19.

Por ello, las organizaciones deben expandir sus políticas administrativas, que consiste en la **planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente**, organismo o sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados.

Como cualquier área o situación tiene sus picos, las organizaciones necesitan transformarse, y eso es lo que está sucediendo actualmente, la cultura organizacional, se entiende como un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (Yopán, Palmero, Santos, 2019).

Schein, (1988) introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, definiéndola como “(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 24); este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura.

Desde la perspectiva organizacional, la cultura es concebida como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Producto de

esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Es un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (...)" (pp. 24-25).

Las tendencias han empezado a ser circunstanciales y con un ciclo de vida mucho más corto que antes. Cualquier alternativa de **gestión** puede quedar obsoleta en menos tiempo del esperado.

Sin embargo, una cosa sí está clara: la tecnología actual, al igual que sus numerosos recursos, posibilidades y herramientas, es la que marca el destino de los procesos que tienen lugar en el mercado, así como el ritmo de vida y las relaciones que se establecen entre los clientes y los productos. Ya no es un medio; también es parte del mensaje.

Tendencias en la administración moderna

La sociedad siempre se encuentra en constantes cambios y estas directrices, desarrollan un mejor enfoque administrativo en las organizaciones.

Las tendencias son los caminos, estrategias o acciones que poco a poco se van consolidando en este terreno y por los que apuestan cada vez más negocios (Marín, 2018).

Las empresas no pueden mantenerse al margen de todo aquello, y menos aún si de lo que hablamos es de cambios permanentes que se suceden unos a otros y que por lo general suponen transformaciones sustanciales.

Su enfoque administrativo, debe estar dirigido hacia comprender los siguientes factores de constantes cambios (Sánchez, 2015):

- Cualquier tipo de estrategia formulada y establecida en el pasado, en situaciones diferentes a la actuales no se puede adecuar o perjudicial ante la situación actual.
- Con el transcurso de tiempo la aceleración del cambio aumenta en las empresas.
- Es incorrecto tratar de predecir el futuro, pero si es posible estar alertas ante este.
- Los métodos tradicionales que se utilizan actualmente no son adecuados para un futuro, estos deben actualizarse y estar prevenidos ante los cambios.

Es por esto que las empresas deben tener en cuenta estos aspectos para un replanteamiento de la administración en la cual haya una convergencia de conocimientos y considerar a la empresa como un sistema abierto y que se encuentra en relación con su entorno externo.

En la cúspide de las empresas se tiene la innovación estratégica, en esta se ven elementos totalmente transformadores que han generado grandes cambios a las empresas y por supuesto grandes utilidades, pero una estrategia administrativa debe ser flexible y estar presta al cambio, pero hoy en día no son líderes en este tipo de cambios que en su momento fueron muy útiles.

Las principales tendencias o corrientes de la administración moderna son las siguientes (Morzán, 2017):

- Reingeniería: Es un enfoque que analiza y modifica los procesos fundamentales del trabajo en una organización. Las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy interesantes en el mundo de los negocios, ya que permitirá aplicar íntegramente los conocimientos del capital humano en las empresas, con la

finalidad de hacerlas más eficaces (mayor dinamismo, superior calidad y cantidad, disminución en costos, mayores ganancias, entre otros). Dará la posibilidad de impulsar a la evolución de la cultura de la organización. Realizar cambios en tiempos cortos para responder favorablemente a la satisfacción del cliente, ajustarse a las necesidades del cliente, incrementar la participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a los competidores.

- Outsourcing: Conocido también con el nombre de tercerización o externalización. Es una modalidad empresarial que consiste en contratar a otra compañía para que realice determinados procesos complementarios o tareas que no están contemplados en el giro del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y mejores resultados.
- Outplacement: Es el proceso de asistencia de una organización hacia sus trabajadores recientemente desvinculados con la misma.

Bajo este esquema las empresas trabajan con agencias que recolocan o localizan en nuevos cargos laborales a sus empleados despedidos. Aunque no es un servicio obligatorio, varias empresas lo emplean por los diferentes beneficios tanto para la organización como para el empleado, que se obtienen de este programa.

Esta asesoría en el proceso de desvinculación del trabajador, aminora el impacto negativo que ocasiona una reducción del personal, y a su vez, minimiza el conflicto emocional que se pueda producir. Sin lugar a dudas, es una tendencia en la administración que está dando mucho que hablar.

Impacta positivamente en los demás empleados que perciben bienestar, respeto por su trabajo y seguridad. Logra una imagen corporativa muy efectiva y de alto

nivel tanto de forma interna como externa. Además, disminuye la creación de una comunicación negativa entre los miembros desvinculados de la organización y los que aún laboran en ella.

- Benchmarking (comparación referencial): Es una de las técnicas de negocios más conocidas y eficientes y, no se ciñe a un área determinada ni al tamaño de una organización. Una vez recopilada la información, permite medir productos, servicios y prácticas contra los principales competidores o aquellas organizaciones reconocidas como líderes en la industria.

Se realiza una comparación entre la empresa y la competencia (directa e indirectamente), así como también con comercios líderes en otras industrias o mercados, con la finalidad de determinar cuáles son sus mejores estrategias para utilizarlas en la organización.

Identificando oportunidades de innovación por medio del descubrimiento de nuevas tecnologías que han sido aplicadas en el mismo sector u otros distintos. Se logra conocer la posición relativa frente a las organizaciones. También se descubre con antelación nuevas tendencias y direcciones estratégicas para gestionar acertadamente el cambio.

- Empowerment: Comúnmente conocido como potenciación o empoderamiento. Es una nueva forma de administrar, donde se capacita y se entrena a los empleados para conferirles responsabilidad de ejecutar tareas como también poder para la toma de decisiones por su propia cuenta.

Se comparte la información con todos ellos para que se logre entender la dirección de la organización, fomentando el apoyo entre objetivos y funciones de la misma.

- Just in time (justo a tiempo): La fabricación justo a tiempo significa producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento factible, eliminando la necesidad de inventarios.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de organización, debido a que está muy orientada al progreso continuo, por medio de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema de una organización (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

Disminuye los niveles de inventarios necesarios en todos los pasos de la línea productiva y consecuentemente los costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje. Acortamiento del tiempo de entrega.

- Downsizing: Es un tipo de reorganización o restructuración de las empresas, la cual se lleva a cabo a través de la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para lograr la competitividad en la compañía.

Incrementa la productividad y obtiene resultados con el mínimo de recursos, razón por la cual, demuestra que es una gran ventaja, especialmente en sectores altamente competitivos y a la vez, genera menos trámite.

- Kaizen: Es una técnica de gestión que está enfocado al desarrollo constante de procesos y elimina todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción. Búsqueda de mayor calidad, menor costo de producción y menor respuesta ante sucesos imprevistos.

Con esta técnica se logra reducir la generación de todos los elementos que no producen valor al ganar eficiencia y al utilizar adecuadamente su capital humano, generando un mayor grado de compromiso con los miembros del equipo, puesto que presentan un mayor interés en el trabajo y en las metas de la organización.

El aumento de la eficiencia contribuye a lograr costos más bajos y productos de mejor calidad, mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado (incremento de la competitividad) como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos.

Conclusiones

El creciente interés por los estudios sobre el proceso de adaptación de las organizaciones ante la llegada de la pandemia ha aceleró varias reflexiones en torno a la importancia del liderazgo y la capacidad de adaptación de las organizaciones con miras a impulsar la transformación que ya venían enfrentando, además de identificar y derribar mitos sobre la gestión de recursos administrativos y humanos. La pandemia de COVID-19 trajo como consecuencia -entre otros elementos- la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación al contante cambio. Ello implica la capacidad de reconocer las oportunidades que se presentan, tener una respuesta adecuada y obtener resultados satisfactorios. Para ello resulta esencial el papel del liderazgo en las organizaciones que fomente una cultura corporativa que estimule a las personas a innovar, a prepararse y a adaptarse a los cambios.

El burocratismo de Weber ofrece alternativas ante los desafíos que demandan las organizaciones, siempre es importante fomentar el desarrollo del capital humano y mantener una política de “puertas abiertas” que tome en cuenta las opiniones y

recomendaciones de los integrantes de la organización con miras a optimizar los procesos.

Referencias

Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41 (45), 338-353.

Cohen, A., Lacroix, B., Riutort, P. (2009). *Nouveau manuel de science Politique*. Editions La Découverte,

Delgado de Smith, Yamile. (2011). *La investigación Social en proceso. Ejercicios y respuestas*. Universidad de Carabobo Valencia.

Marín, J. (5 de enero de 2018). *Tendencias en gestión empresarial*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/tendencias-en-gestion-empresarial-para-2018/>

Morzán, J. (1 de junio de 2017). *Las principales tendencias de la administración moderna*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/las-8-principales-tendencias-de-la-administraci%C3%B3n-s%C3%A1nchez-morz%C3%A1n/>

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.

Sánchez, M. (15 de diciembre de 2015). *Nuevas tendencias de la Gestión Empresarial*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/nuevas-tendencias-la-gestion-empresarial/>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

Yopán, J., Palmero, N., Santos, J. (2019). Cultura organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20, pp. 263-289, <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/movil/>

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica.

CAPITULO 23

AUDITORIA BASADO EN RIESGO OPERATIVO

Efrén Montenegro

Introducción

La auditoría interna es un sistema de control interno que disponen las organizaciones, y consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos, orientados a salvaguardar sus activos, minimizar los riesgos, mejorar la eficiencia de sus procesos operativos, maximizar su rentabilidad e incrementar la utilidad para sus accionistas, Nuño, P. (2017).

En este sentido, la auditoría interna, coadyuba a la consecución de los objetivos organizacionales, ya que la misma mediante el uso de diversas herramientas permite detectar oportunamente estafas, fraudes, cualquier desvío de dinero o bienes, entre otras cosas, agregando valor a sus procesos internos y en consecuencia al producto o servicio de la empresa.

Muchos son los casos de fraude en el mundo financiero, los mismos que fueron generados por una negligencia en los sistemas de control interno, de auditoría y de gestión de riesgo operativo, los más sonados son: JP Morgan Chase, un esquema de lavado de activos y de evasión de impuestos. La pirámide Bernard Madoff que estafo a más de 13600 personas, por un monto aproximado de 64.000 millones de dólares. La quiebra de los bancos Bear Stearns y Lehman Brothers, provocado por una compra poco rentable de títulos hipotecarios tipo subprime en el año 2008. No se puede dejar de mencionar el famoso caso “Barings” que, debido a un exceso de confianza, la escasa supervisión y sistemas de control vulnerables, Nick Leeson, llevó a la quiebra al banco más grande de Inglaterra y a uno de los más antiguos del mundo.

En el Ecuador, la crisis financiera de 1999, fue uno de los acontecimientos más devastadores de su historia desde la restauración de la democracia. Este hecho se constituye en un caso que concitó la atención del mundo entero, debido a sus connotaciones sociales, económicas y políticas. Sus causas son múltiples, El

Comercio (2014), desde factores externos como las crisis brasilera y rusa, el fenómeno del “Niño” que azotó el país año en períodos anteriores, un barril de petróleo a menos de 9 USD, y sobre todo la crisis política que el país experimento desde la caída de Bucarán, abrumado por los escándalos de corrupción y privilegios para una casta de banqueros que no supieron tener la mínima noción de lo que significa la cohesión social y la democracia en un país en vías de desarrollo y con grandes inequidades.

La crisis financiera ecuatoriana, fue el presagio de una muerte anunciada, El Comercio (2014), iniciando por una serie de normativas aprobadas mediante coaliciones políticas de corte neoliberal que desequilibraron la institucionalidad del país y sobre todo la economía, como es el caso de la ley de la AGD, que propicio los salvatajes bancarios de entidades mal administradas y vinculadas al poder de turno, y que a pesar de su intervención fue imposible sostenerlas, generando grandes pérdidas para el Estado. El impuesto del 1% a la circulación de capitales fue otro elemento que aportó a la crisis, ya que generó un gran impacto en la mayoría de los ecuatorianos. Los escándalos de aportes a la campaña política del entonces presidente Jamil Mahuad, la no devolución del ICC al estado, créditos vinculados, y otros casos develados contribuyo a la debacle económica y financiera ecuatoriana de finales de los 90’s.

Si bien es cierto, la crisis financiera ecuatoriana tuvo su máxima expresión en los años 1998 y 1999, su génesis está en el año 1994, Carrillo, V. *et al.* (2019), cuando se expide la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, caracterizada por los escasos controles sobre la banca, produciendo «una pésima cartera, créditos vinculados y la ausencia de reservas». En este escenario tan liberal se inició la debacle del sistema financiero, siendo la primera baja el banco “Continental”, para luego en posteriores años evidenciar la quiebra del “Filanbanco”, “Progreso” y “La Previsora”.

En medio de estos escenarios críticos, y en base a la historia, es fundamental que el estado, sus instituciones de supervisión y las mismas organizaciones, incorporen herramientas de control y de auditoría que permitan transparentar sus actividades,

entregar productos y servicios de alta calidad, ser más competitivos y sobre todo cumplir con sus objetivos de responsabilidad social y ambiental, conceptos que en la actualidad son muy demandados por los mercados.

Sin duda alguna, las características de los negocios están transformándose precipitadamente, llevando forzosamente a una auditoría y aseguramiento continuo de la calidad, y con una constante actualización de los controles para una mitigación adecuada de los riesgos, esto permite al tiempo mejorar la competitividad y el cumplimiento de las regulaciones. Según, Fernández, M. (2016), la forma y la frecuencia con la que la auditoría tradicional presentaba sus informes ya es inadecuada e inoportuna, dado que los eventos se presentan de manera repentina y vertiginosa, haciendo que la alta gerencia tome decisiones rápidas en medio de escenarios cada vez más riesgosos y llenos de incertidumbre, por lo que, la auditoría y sus reportes deben ser permanentes y oportunos, orientándose a las nuevas tecnologías para satisfacer estos requerimientos.

La auditoría interna y la gestión integral de los riesgos

La auditoría interna

El rol de la “Auditoría Interna” en las instituciones financieras y no financieras (sector real), públicas y privadas, consiste en la aplicación de los requisitos relacionados con el control del riesgo y su adecuada supervisión, gestión y medición. En este sentido, la auditoría interna debe ser una actividad independiente, objetiva y eficiente, de aseguramiento y consulta, establecida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, coadyuvando al cumplimiento de sus objetivos desde un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobierno, riesgos y cumplimiento.

Como se indicó anteriormente, la auditoría tradicional, cíclica y retrospectiva, Fernández, M. (2016), ya no satisface los requerimientos de las organizaciones, respecto a una información actualizada, precisa y libre, que aporte al proceso de toma de decisiones en entornos vez más exigentes y cambiantes, es por ello que la auditoría promueve las siguientes funciones básicas:

- Evaluar los riesgos de la organización
- Promover un ambiente de control
- Proponer mejoras de los procesos en términos de eficiencia y eficacia
- Seguimiento y monitoreo continuo de medidas preventivas, correctivas y predictivas, emanadas de los propios informes de auditoría interna.

Enfoque de la auditoría basada en riesgos

La auditoría basada en riesgos consiste en identificar de una manera preliminar los errores y/o “RIESGOS” que se incurren en la gestión y operaciones de una organización para optimizar el trabajo de una “Auditoría Interna”, y concentrar sus esfuerzos en las unidades que evidencia mayores riesgos de pérdidas.

Para Gutiérrez, J. (2021), desde un enfoque de auditoría, se asocia a un sistema de control interno y de gestión integral de riesgos, muy diferente a una auditoría específicamente financiera. La auditoría basada en riesgos permite que una empresa pueda identificar, evaluar y gestionar los acontecimientos con alta probabilidad de ocasionar daños a la organización y puedan afectar al cumplimiento de los objetivos y de las metas de la misma.

Para Gutiérrez, J. (2021), el principal motivo por lo que las organizaciones implementan la auditoría interna basada en riesgos, es el fraude interno, un factor de riesgo muy recurrente y sensible, y que puede vulnerar la estabilidad de las empresas y su permanencia en el tiempo.

De igual manera, es necesario mencionar que los peores riesgos son los que no se gestionan, y que pueden ser perniciosos en sus efectos. Es por ello que es fundamental la clasificación y ponderación de los riesgos, con la finalidad de optimizar recursos y concentrar esfuerzos en los más importantes, y de esa manera garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generar valor y rentabilidad para los interesados.

En la actualidad, en el que las empresas están incursionando en la “Industria 4.0”, la “Transformación Digital” y el “Internet de las Cosas”, es fundamental contar con auditores que tengan competencias tecnológicas y digitales, ya que el uso de estas herramientas permitirán el desarrollo de la auditoría y aseguramiento continuo de las actividades de las organizaciones, sin embargo, antes de profundizar en estos

conceptos es fundamental que los profesionales de auditoria comprendan los modelos y metodologías de administración de riesgos, la cadenas de valor y mapa de procesos, la operativización de los planes estratégicos a través de los Cuadros de mandos integrales, mapas de riesgo, métodos avanzados de medición de riesgos (AMA), metodologías ágiles, inteligencia de negocios y análisis de datos, y técnicas de inteligencia artificial (IA), que permitan gestionar los riesgos de acuerdo al tamaño y alcance de la empresas.

A manera de conclusión se podría decir que, para poder comprender y evaluar el control interno de una empresa es necesario primero entender el negocio de ésta, sus objetivos, los riesgos inherentes que surgen de su propia actividad, y de donde nacen los controles, identificando los riesgos claves, y concentrando todos los esfuerzos en éstos para optimizar los resultados.

La gestión de los riesgos

Por lo general, la gestión de riesgos se basa en las políticas empresariales y en las normas emitidas por el estado. Los riesgos pueden ser buenos o malos dependiendo de la manera como nos preparamos para enfrentarlos, convirtiéndose en muchos casos en oportunidades, y teniendo como sustento la planificación estratégica de la organización.

El propósito de la gestión de riesgos consiste en: Cumplir con los objetivos de la empresa, proteger el patrimonio y evitar los efectos negativos de los riesgos inesperados trasladándolos a terceros.

La gestión de riesgos en las organizaciones, sigue siendo un desafío debido principalmente a los cambios vertiginosos del entorno y a la evolución en los modelos de administración de riesgos, producto de dichos cambios. Martínez, R. *et al.* (2017), considera que la esencia de la gestión de riesgos en su inicio fue la protección de los activos y patrimonio de la organización, los eventos de accidentes de trabajo, trascendiendo a los riesgos financieros.

Para Martínez, R. y Blanco, M (2017), en la actualidad la concepción integral del riesgo, constituye un concepto sistémico y complejo que permite a las organizaciones públicas y privadas, gestionar de forma integrada a todos los posibles riesgos de: fraude, quiebras de clientes, cambios regulatorios, riesgo

operativo, riesgo institucionales, riesgo país, abordando incluso los riesgos reputacionales y estratégicos, aportando al reporting empresarial, para fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo, la responsabilidad social y en consecuencia alcanzar los objetivos empresariales y hacer frente a riesgos inesperados y catastróficos, resultado de eventos disruptivos como el de la pandemia de la COVID-19.

En tal sentido, COSO define a la gestión de riesgos como un proceso realizado por todos los personeros de las organizaciones, desde el directorio, la gerencia, los mandos medios y el personal operativo, que enfoca sus esfuerzos en estrategias para identificar eventos de potencial afectación, gestión dentro del riesgo aceptado y probabilidad razonable para el cumplimiento de objetivos. Además, es fundamental establecer el equilibrio riesgo-rendimiento, y el análisis de la incertidumbre, tratando de alinear los riesgos dentro de las bandas de control y variabilidad aceptable con actividades complementarias, que refuercen la estrategia empresarial de identificación y evaluación en función de sus niveles de apetito al riesgo.

Auditoría de gestión de riesgos

La auditoría a la gestión de riesgos, es una actividad complementaria que refiere la comprobación, entre otras cosas, de la existencia de manuales de procedimientos, metodologías, y sistemas de control adecuados y actualizados en función del giro del negocio de la organización, y de esa manera, asegurar la adecuada identificación, análisis y detección de desviaciones que pongan en riesgo el logro de los objetivos y metas de la empresa.

El control de riesgo estratégico se basa en indicadores del plan estratégico, mientras que la auditoría de gestión de riesgos es una metodología difícil de evadir, ya que controla variables importantes definidas con antelación, producto del análisis de riesgos recurrentes y su nivel de impacto.

Por tanto, si el riesgo estratégico debe detectar desviaciones en el cumplimiento del plan estratégico, es complementario a la identificación del cometimiento de incorrecciones y violaciones a normativas, permitiendo tomar correctivos oportunos

que velen por la supervivencia de la organización en medio de la incertidumbre y en ocasiones, de las turbulencias externas.

El modelo de cuatro líneas de defensa para el control en la gestión de riesgos, EALDE (2019), es la mejor metodología que las empresas de clase mundial suelen aplicar en sus procesos internos a la hora de verificar buenas prácticas de administración y gobierno:

Primera línea de defensa: Control de la gerencia y medidas de controles internos.

Segunda línea de defensa: Control de riesgos, que reporta directamente al comité de auditoría o al comité directivo de la empresa.

Tercera línea de defensa: Auditoría interna.

Cuarta línea de defensa: Auditoría externa

Conceptos básicos de la gestión de riesgo operacional (ro)

Es muy importante indicar que los sistemas de Riesgo Operacional (RO), se pueden implementar tanto en instituciones financieras como en organizaciones del sector real de la economía, debido a que es muy recurrente que empresas exitosas de repente se vienen abajo por problemas internos como: fraude, eventos externos, o problemas legales que afectan directamente a la organización. El hecho de develar y cuantificar estos eventos permite generar mejor control y recursos para dar “Continuidad del Negocio”

Para, Macias, G, *et al*, (2016), los negocios en la actualidad llevan implícito innovación, tecnología y mejora en los procesos, permitiendo ser más competitivos en los mercados, sin embargo, muy pocos visibilizan a los riesgos operativos, y peor aún figuran en sus agendas, alejándolas de las buenas prácticas de gobernanza, riesgo y cumplimiento, lo cual impacta directamente en la rentabilidad financiera de la empresa, haciéndose imperiosa la necesidad de contar con un capital suficiente para cubrir las pérdidas inesperadas, sin poner en riesgo su permanencia en el mercado.

Según Basilea II (2004), riesgo operativo es:

“La probabilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, procesos, tecnología, infraestructura

o sucesos externos. Hace parte de éste el riesgo legal y se excluye el riesgo reputacional asociados a estos factores”

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (CBSB), que se constituye en la convención y foro de cooperación internacional en materia de regulación bancaria y control de la normativa y de la supervisión de las instituciones financieras en todo el mundo, que fortalece ante todo la confianza del público, tiene como fundamento los siguientes objetivos:

- Fortalecer la seguridad y solidez del sistema financiero.
- Fomentar la igualdad competitiva.
- Construir métodos más amplios para el manejo de los riesgos.
- Tener enfoques de suficiencia de capital que sean apropiadamente sensibles al grado de riesgo.

A medida de la promulgación de los marcos reguladores de Basilea II y III, la gestión de riesgo operativo requiere de normas más exigentes de supervisión y regulación. En el contexto nacional e internacional, los sistemas financieros deben tener la asistencia y el control de los entes de supervisión de los Estados, y que, en momentos dados deben ser capaces de lanzar alertas y evitar eventos que expongan a riegos o catástrofes a los inversionistas y a la sociedad entera.

En función de lo anterior se puede decir que riesgo es el grado de exposición a incertidumbres que las empresas deben identificar y gestionar de manera adecuada para garantizar la consecución de sus objetivos, implementar estrategias y generar valor para sus clientes. El riesgo surge de una amenaza perniciosa, como también de la probabilidad de ocurrencia de algo positivo para la organización y que no sea aprovechada por la misma, por lo tanto, la mejor gestión de riesgo es minimizar la amenaza y maximiza el reconocimiento de oportunidades.

El propósito fundamental de la gestión de riesgo operativo es velar por la integridad de los procesos de la empresa y garantizar la continuidad del negocio, entregando sus productos y/o servicios de manera oportuna, adecuada y consistente.

La gestión de riesgo operativo, es un proceso cuya dinámica se puede resumir con el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Ciclo del riesgo operativo



Fuente: Isotools.
Elaborado por: el Autor

En este contexto, Isotools (2017), define a las etapas del sistema de administración del riesgo operativo (SARO) de la siguiente manera:

Identificación. -Es una actividad que debe realizarse con anterioridad a la ejecución de cualquier proceso con el fin de identificar los riesgos operativos materializados y de potencial ocurrencia.

Medición. - Una vez identificados los riesgos, el siguiente paso es evaluar la probabilidad de materialización de los riesgos mediante la función frecuencia – severidad, configurándose el riesgo inherente propio de la actividad o línea de negocio.

Control o Mitigación. - Una vez evaluados los riesgos, es fundamental implementar controles orientados a mitigar los mismos, tratando siempre en lo posible de minimizar su probabilidad e impacto. En este sentido, la organización debe

enfocarse en la gestión del riesgo residual, que es el riesgo resultante luego de la aplicación de medidas de control.

Monitoreo. -Consiste en hacer seguimiento a los factores de riesgo más frecuentes, pero principalmente a los menos frecuentes, pero de gran impacto, y conjuntamente con los sistemas de control, establecer alertas tempranas que adviertan la potencial materialización de un riesgo, y de esa manera minimizar el impacto del mismo en la organización.

Factores de riesgo operativo

Los factores de riesgo operativo en las organizaciones son internos y externos, Del Lara, A. (2008), refiere a las dos vertientes más grandes de riesgo operativo, la que genera riesgos por fallas internas y las pérdidas producidas por factores internos.

Factores internos

Son aquellos que pueden ser controlados por la organización, como:

- Recursos Humanos
- Tecnológico
- Procesos
- Infraestructura

Los riesgos operativos producidos por fuentes internas son: Fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños a activos físicos, fallas tecnológicas, ejecución y administración de procesos.

Factores de riesgo externo

Son aquellos generados por la naturaleza o por terceros que no pueden ser controlados por la organización:

- Economía global
- Ámbito político
- Entorno competitivo
- Fuerzas del mercado y sociales
- Innovación tecnológica

- Eventos naturales

En conclusión:

“El Riesgo Operativo consiste en las violaciones consistentes a estándares profesionales y morales y en la toma de excesivos riesgos...”. Torres, L. (2014)

Punto óptimo de apetito al riesgo

En la jerga de gestión de riesgos es ineludible hablar del apetito al riesgo, que no es otra cosa que la expresión del máximo nivel de riesgo residual que una organización asume para desarrollar sus negocios. De igual manera el apetito al riesgo establece el punto en donde el costo marginal de los controles es igual a la reducción marginal de las pérdidas, y en donde la asignación de capital se espera cubra la máxima pérdida esperada.

Normativa que rige la auditoría y el riesgo operativo

En este apartado es fundamental hacer referencia a la normativa que en cierta forma obliga o en su defecto, se constituye en una buena opción para agregar valor a los procesos internos de las organizaciones, así como a sus productos y servicios, tanto desde el ámbito de la auditoría como desde la administración del riesgo operativo. Respecto a la aplicación de auditorías en las instituciones y empresas públicas ecuatorianas, la Constitución de la República establece en la Sección Tercera, hace referencia general a la Contraloría General del Estado, así es como el numeral 1 del artículo 212 expresa textualmente lo siguiente a cerca de las funciones de la Contraloría:

“Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.”

De igual manera el Artículo 213 de la Constitución indica en su parte pertinente dice que las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control.

Para el sector privado, la dirección del SRI establece que tiene la facultad de realizar auditorías tributarias para la verificación de las operaciones de los contribuyentes inscritos en el régimen impositivo.

Así mismo, el numeral 25 del Artículo 66 de la Constitución garantiza y reconoce el derecho a: “acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.”

La Sección IX de la Ley de Compañías norma a cerca de la auditoría externa en las empresas, desde Art. 318 al Art. 329, enfatizando en los procedimientos y aplicación de los informes de auditoría.

La sección 8 del Código Orgánico Monetario y Financiero hace referencia al control y auditorías en el sistema financiero nacional, y en la sección 12 del mismo código indica la supervisión a través de los Gobiernos Corporativos y Cooperativos.

Respecto a la normativa internacional, la NIA 315, en su parte pertinente dice: “El auditor deberá obtener un entendimiento de los factores relevantes de la industria, de regulación y otros factores externos, incluyendo el marco de referencia de información financiera aplicable. Estos factores incluyen condiciones de la industria, tales como el entorno competitivo, las relaciones con proveedores y clientes y desarrollos tecnológicos; el entorno de regulación...”

De igual manera la NIA 315, en su párrafo 25 establece: “El auditor deberá obtener un entendimiento de la naturaleza de la entidad. La naturaleza de la entidad se refiere a las operaciones de la entidad, su propiedad y gobierno, los tipos de inversión que está haciendo y que planea hacer ...”

En la NIA 315, en su párrafo 30, indica: “El auditor deberá obtener un entendimiento de los objetivos y estrategias de la entidad y de los riesgos de negocio relacionados que puedan dar como resultado representaciones erróneas de importancia relativa de los estados financieros.”

En el CAPITULO V, de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 que refiere a la DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA, de manera extensiva refiere lo siguiente:

“El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.”

La ISO 19011, es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, que establece las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.

En cuanto a la gestión de riesgo operativo, la normativa también es diversa, siendo las más relevantes, las siguientes:

El Artículo 190 del Código Monetario y Financiero que se refiere a la solvencia y patrimonio técnico en su parte pertinente dice textualmente: “El patrimonio técnico total de las entidades financieras deberá cubrir como mínimo la suma de los requerimientos de capital por riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo operacional y otros en que incurran en la ejecución de actividades financieras de acuerdo con las regulaciones que emita la Junta.”

El artículo 103 del reglamento a la ley orgánica economía popular y solidaria, refiere a las operaciones y textualmente dice que: “Las cajas centrales, además, de las operaciones previstas en el artículo 103 de la ley, previa autorización de la Superintendencia podrá efectuar entre otras la estructuración de productos de gestión de riesgo financiero.”

En el marco internacional se puede indicar a la norma ISO 31000, que es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo en las organizaciones. Finalmente, el acuerdo de Basilea II (2004) y el nuevo acuerdo de Basilea (2010), exigen con diferente nivel de complejidad un capital regulatorio de fondos propios para cubrir pérdidas por riesgo operacional.

Conciliación de la auditoría y el riesgo operativo

De análisis anterior es fundamental mencionar que la auditoría y la gestión de riesgo operativo no son dos conceptos mutuamente excluyentes, sino que, por lo contrario, se complementan, dado que la dirección de auditoría de una empresa de nutre de la información generada por la unidad de gestión de riesgos operacionales de la siguiente manera:

- La dirección de Auditoría lee informes y las desviaciones detectadas por la dirección de Control (Riesgos Operativos), antes de realizar una auditoría para concentrar los esfuerzos en las desviaciones más significativas.
- La dirección de Control (Riesgos Operativos) lee los informes de Auditoría para implantar nuevos controles e indicadores que permitan detectar de forma temprana (Alertas) las desviaciones que con mayor profundidad estudia la auditoría bajo los criterios de Frecuencia – Severidad.
- La unión de estas dos técnicas nos permite gestionar adecuadamente los riesgos generando valor para la organización y precautelando los activos y el patrimonio de la organización.

COSO y Basilea

Bajo este concepto es fundamental establecer y describir las características más relevantes de COSO y Basilea, dos marcos referenciales de gestión de riesgo, tanto desde la perspectiva de la auditoría, como desde la perspectiva de la unidad de riesgos empresariales.

Rivas, G (2011), indica que el framework COSO es de naturaleza estrictamente cualitativa y su aplicación se orienta a cualquier tipo de industria para la gestión de riesgos de fraude, blanqueo o robo y control interno. Fue desarrollado por organizaciones principalmente de contadores y auditores en respuesta a las necesidades de control de los riesgos organizacionales en base a sus siete componentes: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (COSO II).

Uno de los productos principales del COSO son los mapas de riesgos mediante la función: Frecuencia (Posibilidad) * Impacto, los mismos que proyectan de una manera visual las zonas seguras y críticas en la que los eventos de la organización se pueden ubicar, brindando alertas para su temprana intervención, y evitar de esta manera la materialización de los potenciales riesgos según su nivel de importancia.

Gráfico 2: Mapa de riesgo según “COSO”

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

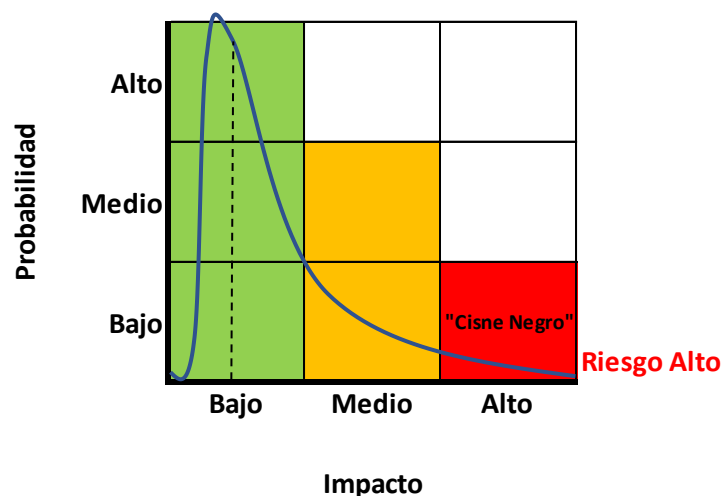
Fuente: Cotrina, J (2010). Riesgo crediticio. Empresa líder. <http://empresa-lider.blogspot.com/2010/>

Gonzales, A y Solis, R (2012), consideran que el framework de Basilea se orienta a establecer un estándar de supervisión bancaria de naturaleza estrictamente cuantitativa, emitida por el comité de Basilea que determina el estándar global de regulación prudencial bancaria. Su función principal es el cálculo de un capital regulatorio para cubrir riesgos de: crédito, mercado, liquidez y operacional, muy utilizado a nivel de las entidades financieras de todo el mundo, sin embargo, su aplicación puede enfocarse a diversas industrias.

El propósito de Basilea es fortalecer la confianza en el sistema financiero, a través de un marco regulatorio eficaz de supervisión, que a pesar de no ser de obligatoria aplicación, permite estructurar la adecuada gestión de los riesgos en las entidades financieras, mediante el cálculo del capital indispensable para cubrir las potenciales pérdidas generadas por la materialización de los diversos riesgos financieros y operacionales, y el establecimiento de principios fundamentales de reservas y procesos para garantizar la continuidad del negocio en escenarios de incertidumbre.

Sin embargo es necesario hacer notar la diferencia en la concepción de la gestión del riesgo operacional (RO) principalmente en lo referente a la función: Frecuencia * Severidad, que en este caso se invierte en relación la propuesta de COSO, ya que según Basilea, los eventos menos frecuentes o de probabilidad baja suelen ser los de mayor impacto, evocando de esta manera lo dicho por Taleb, N (2007), en su obra el “Cisne Negro”: “El impacto de lo altamente improbable”

Gráfico 3: Mapa de riesgo según “Basilea”



Fuente: Basilea II (2004)

De lo anterior se podría concluir que tanto el enfoque de COSO como el de Basilea, a cerca de la gestión de riesgo operativo, no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan, configurándose en unas herramientas de gran potencia para monitorear y evaluar el riesgo en las organizaciones.

Modelos para medición de riesgo operativo

Según Garrido, O (2014), el Acuerdo de Basilea II (2004), tiene como propósito determinar que las entidades financieras deben establecer su capital regulatorio, teniendo como premisa que las mismas deban medir dicho capital, y de esa manera

estas instituciones mantengan recursos para cubrir las posibles pérdidas sean éstas esperadas e inesperadas.

En otros tipos de riesgo como el de crédito, Garrido, O (2014), las pérdidas esperadas se provisionan y para la pérdida inesperada se debe disponer de capital, mientras que para el riesgo operativo no se provisionan, sino que se mide para el requerimiento de capital como la agregación de pérdidas esperadas e inesperadas. Existen dos corrientes para medir Riesgo Operativo en las organizaciones: La corriente descendente y la ascendente.

Corriente descendente

En esta corriente se puede destacar los modelos que proporcionan una cierta estimación y aproximación de RO, y son una buena alternativa ante la carencia de información y de metodologías más sofisticadas, entre estas se puede indicar las siguientes:

Datos externos: Medidas de riesgo operativo (RO) de la Industria.

Aproximación por el modelo CAPM: considera que el RO es igual al producto del CAPM por el riesgo de crédito y el riesgo de mercado.

Método de indicador básico: Para, Macias, G, *et al*, (2016), el método de Indicador Básico es una primera estimación y una buena aproximación de las pérdidas esperadas por RO, que sirve de base para el requerimiento de capital. La forma de cálculo se lo realiza por la media de los ingresos positivos más importantes de los tres últimos períodos financieros, multiplicados por el coeficiente de ponderación del $\alpha = 15\%$.

Método Estándar: Los requerimientos de capital de los accionistas por riesgo operacional, Garrido, O (2014), vienen determinados por la media de los ingresos más importantes de los tres últimos años, multiplicados por el coeficiente “ β ” de ponderación aplicado a cada línea de negocio:

$$CapitalSA = \{\sum AÑOS1-3 MAX[\sum (IR1-8 \times \beta1-8), 0]\} / 3$$

Donde:

IR1-8 = Ingresos relevantes con cada una de las líneas de negocio con sus

correspondientes signos.

B1-8 = Coeficientes de ponderación aplicables a cada línea de negocio.

Tabla 1: Coeficiente β de ponderación por línea de negocio

Línea de negocio	Beta sugerido
Finanzas corporativas (β_1)	18%
Negociación y ventas (β_2)	18%
Banca minorista (β_3)	12%
Banca comercial (β_4)	15%
Liquidación y pagos (β_5)	18%
Servicios de agencia (β_6)	15%
Administración de activos (β_7)	12%
Intermediación minorista (β_8)	12%

Fuente: Macias, G, *et al*, (2016),

Corriente ascendente o métodos de medición avanzada (AMA)

Para Macias, G, *et al*, (2016), el cálculo del requerimiento de capital bajo esta metodología surge ante las exigencias del comité de Basilea II, en la que se promueve que las entidades utilicen sus propios modelos internos de medición de RO, previa la validación y autorización del organismo supervisor en cada país. Estos modelos deben cumplir con ciertos criterios cualitativos y cuantitativos que se alineen con los requerimientos de AMA, en este sentido Basilea II establece los siguientes criterios:

a. Cualitativos:

- Diseño y aplicación del marco de gestión del riesgo.
- Medición interna del RO.
- Sistema de información periódica con exposiciones al riesgo y el historial de pérdidas.

- Sistema de gestión documentado.
- Auditoría externa o control interno.

b. Cuantitativos:

- Modelos robustos que permitan medir las pérdidas esperadas e inesperadas, en base a procesos matemáticos y estadísticos documentados y científicos, sometidos a los más exigentes test de comprobación.
- Bases de datos internas de por lo menos cinco años de observación, relacionado a las actividades propias de la organización.
- Datos de eventos externos, de baja frecuencia y alto impacto.
- Análisis de escenarios mediante criterio de expertos.
- Factores relacionados con el entorno de negocio y con el control interno.
- Contratación de seguros para cubrir pérdidas por eventos extremos con un límite del 20%

La metodología AMA se orienta a la medición del riesgo, en primera instancia de la “Línea de Negocio” y luego termina en la medición de riesgo operativo de toda la Organización. Se derivan dos tipos de modelos: los modelos estadísticos y los modelos causales, que se caracterizan por trabajar con datos históricos, por su gran nivel de complejidad y por los resultados precisos que se pueden obtener, luego de que los mismos sean sometidos a un período de pruebas y ajustes para su validación.

Dentro de la metodología de medición avanzada (AMA) se puede establecer los siguientes tipos de modelos:

http://www.riesgooperacional.com/docs/7%20%20archivo_dpo3639.pdf

Modelo de medición interna: Este modelo se basa en modelos recursivos como el Algoritmo de Panjer, que permite estimar la distribución de pérdidas de una línea de negocio (i), dado un evento de pérdida (j).

$$CCK_{ij} = \gamma_{ij} * EL_{ij} = \gamma_{ij} * N_{ij} * PE_{ij} * LG_{ij}$$

$$\kappa = \sum \sum K_{ij}$$

Modelo de valores extremos: Este modelo utiliza como base la “Teoría de Valores Extremos”, Garrido, O (2014), la cual analiza los patrones de comportamiento extremo de las variables aleatorias, poniendo mayor énfasis en peso de las colas de la distribución, por lo que solo se modelan los datos que superen un umbral de pérdida, o en su defecto el exceso sobre la media de las mismas, es por ello que en referencia al modelamiento de RO, más del 90% del capital se debe a un número muy reducido de eventos que por lo general se encuentran en las colas de sus respectivas distribuciones.

Modelos de regresión: Estos modelos tratan de explicar la Frecuencia y Severidad de los eventos de pérdida a través de variables independientes que se pueden considerar indicadores de riesgo, tales como: Tiempo de uso de maquinaria, equipos y sistemas, número de transacciones, cantidad de personal, etc. Utiliza el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) u otro tipo de métodos econométricos para hacer la estimación del riesgo operativo (RO).

Modelo de Distribución de Pérdidas Agregadas (LDA): El modelo LDA por sus siglas en inglés (“Loss Distribution Approach”), Fera, J, *et al* (2007), es un modelo de enfoque actuarial, que en los últimos tiempos ha sido muy utilizado en las entidades financieras para estimar y valorar el riesgo operativo (RO) en función de pérdidas observadas tanto internas como externas.

El proceso de la metodología LDA debe cumplir los siguientes pasos:

- 1) Identificar la clase de riesgo
- 2) Hipótesis del modelo
- 3) Combinación de fuentes de información
- 4) Selección de las funciones para el ajuste
- 5) Estimación de la distribución de pérdidas
- 6) Correlación
- 7) Análisis de precisión del capital.

Para la aplicación del modelo LDA, Garrido, O (2014), considera importante dividir a la entidad en líneas de negocio y tipologías de riesgo, y de esa manera orientar su estimación a un capital basado en el cálculo de las pérdidas esperadas e inesperadas (VaR del 99%), mediante dos funciones de distribución: Frecuencia y

Severidad; de la combinación de ambas funciones se deriva la Distribución de Pérdidas por Riesgo Operacional (VaR).

La frecuencia, Macias, G, *et al*, (2016), es la variable que refiere al número de eventos de pérdida que se da en un tiempo determinado, y se expresa como: **$P_{i,j}(n) = \text{Prob}(N_{i,j} = n)$** . Por lo general la “Frecuencia” corresponde a una distribución de probabilidad de variable discreta, siendo las más apropiadas: la distribución binomial negativa, Poisson y geométrica. Muchos autores concuerdan con que la “Frecuencia” se ajusta de mejor manera a una distribución de Poisson, ya que representa en promedio el número de sucesos ocurridos en un año y cuenta con un solo parámetro: Lambda (λ).

La severidad o impacto de las pérdidas corresponde al valor de la pérdida individual monetizada, y su notación es la siguiente: **$F_{i,j}(X) = \text{Prob}(X_{i,j} \leq X)$** . Por lo general la “Severidad” corresponde a una distribución de probabilidad de variable continua, siendo las más pertinentes para modelar RO: la distribución lognormal, exponencial, Weibull y Gumbel, pero algunos autores proponen la utilización de la distribución Pareto y la distribución Gamma. Es importante indicar que antes de elegir a una distribución de probabilidad tanto para la Frecuencia como para la Severidad es necesario someter a los datos a pruebas de bondad de ajuste no paramétricas que permita mediante un criterio estadístico seleccionar a la mejor. Los test de más frecuente utilización son: Kolmogorov-Smirnov (K-S), Anderson-Darling (A-D), Smirnov-Cramér y Von Mises o Kuiper.

Como se mencionó anteriormente, Macias, G, *et al*, (2016), mediante un proceso de convolución matemática se combinan la distribución de la “Frecuencia” con la distribución de la “Severidad”, generando la distribución de pérdidas agregadas (LDA), bajo el supuesto de que tanto la “Frecuencia” como la “Severidad” son variables aleatorias independientes y que se distribuyen idénticamente. Es necesario indicar que, si la distribución de pérdidas agregadas (LDA) tiene un sesgo positivo, sería adecuado complementar con modelos de valores extremos.

Finalmente, es necesario indicar que las técnicas más adecuadas para modelar LDA son: Algoritmo de Panjer, Simulación de Montecarlo, la aproximación de la pérdida simple y la transformada rápida de Fourier, obteniéndose la distribución de pérdida

agregada a una línea de negocio y tipo de evento, que se expresa con el siguiente modelo:

$$L(i,j) = \sum_{n=0}^{N(i,j)} X_n(i,j)$$

Donde:

i = es la línea de negocio.

j = es el tipo de riesgo.

Considerando que las severidades es una variable aleatoria independiente e idénticamente distribuida, se obtiene la función de la distribución de la variable $L(i,j)$ - $G_{ij}(X)$, a través de la siguiente expresión:

$$G_{i,j}(x) = \begin{cases} \sum_{n=1}^{\infty} p_{i,j}(n) F_{i,j}^{n*}(x) & x > 0 \\ p_{i,j}(0) & x = 0 \end{cases}$$

Donde F^{n*} es la convolución de la función F

Para Garrido, O (2014), luego de haber obtenido la LDA, es preciso determinar el capital regulatorio requerido, para lo cual se considera el percentil 99,9% de dicha distribución, denominado también el Valor en Riesgo Operacional (OpVaR), para cada convergencia en la matriz línea de negocio y tipo de riesgo, cuyo capital económico (CaR) cubriría las pérdidas inesperadas (UL).

$$CaR = UL(i,j;\alpha)$$

Caso contrario debería cubrir tanto las pérdidas inesperadas como las pérdidas inesperadas, obteniendo la igualdad entre $CaR = OpVaR$

$$CaR \equiv OpVaR(i, j; \alpha) = G_{i,j}^{-1}(\alpha) \\ = EL(i, j) + UL(i, j; \alpha)$$

Respecto a lo anterior, los criterios para asignación de Capital requerido por riesgo operativo (RO) serían:

CASO 1: Cuando no existe ninguna provisión para las pérdidas esperadas por evento de RO, la carga de Capital es el percentil 99%

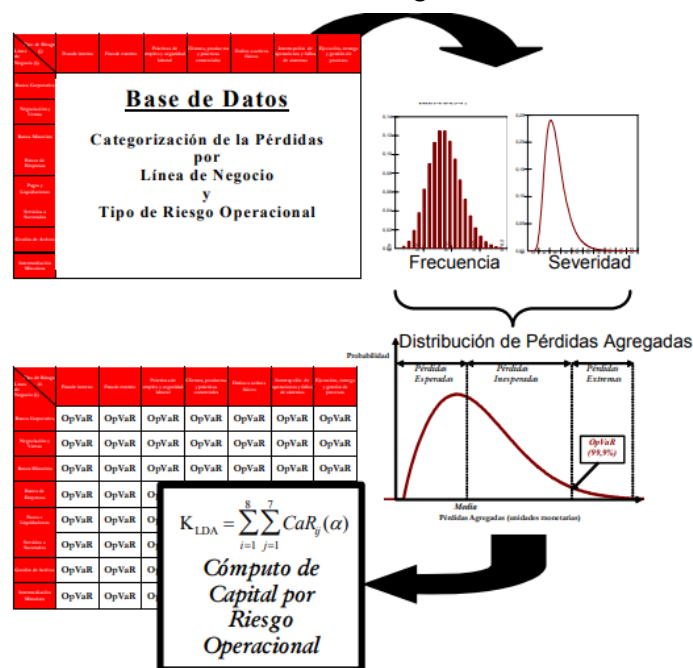
$$Pr(P_{ij} > VaROP) = 1\%$$

CASO 2: Cuando si existe provisión para las pérdidas esperadas por evento de RO, la carga de Capital es la diferencia entre las Pérdidas Esperadas y las Perdidas Extremas.

$$Pr(P_{ij} > VaROP - E(P_{ij})) = 1\%$$

La metodología de la distribución de pérdidas agregadas (LDA), se podría sintetizar mediante la siguiente gráfica:

Gráfico 4: Metodología de LDA



Fuente: Fera, J, et al (2007)

Aplicación práctica del modelo LDA

La siguiente aplicación está dada en función de una base de datos mensual de la línea de negocio de banca corporativa del periodo enero 2002 a diciembre 2008.

Tipos de riesgos detectados son:

- Fraude externo
- Deficiencia en la ejecución de procesos

Responsables detectados: Cuentas Corrientes, Bóveda, Impuestos, Ahorros, Tarjeta de Crédito.

Técnica: Simulación de Montecarlo

Gráfico 5: Tipos de eventos

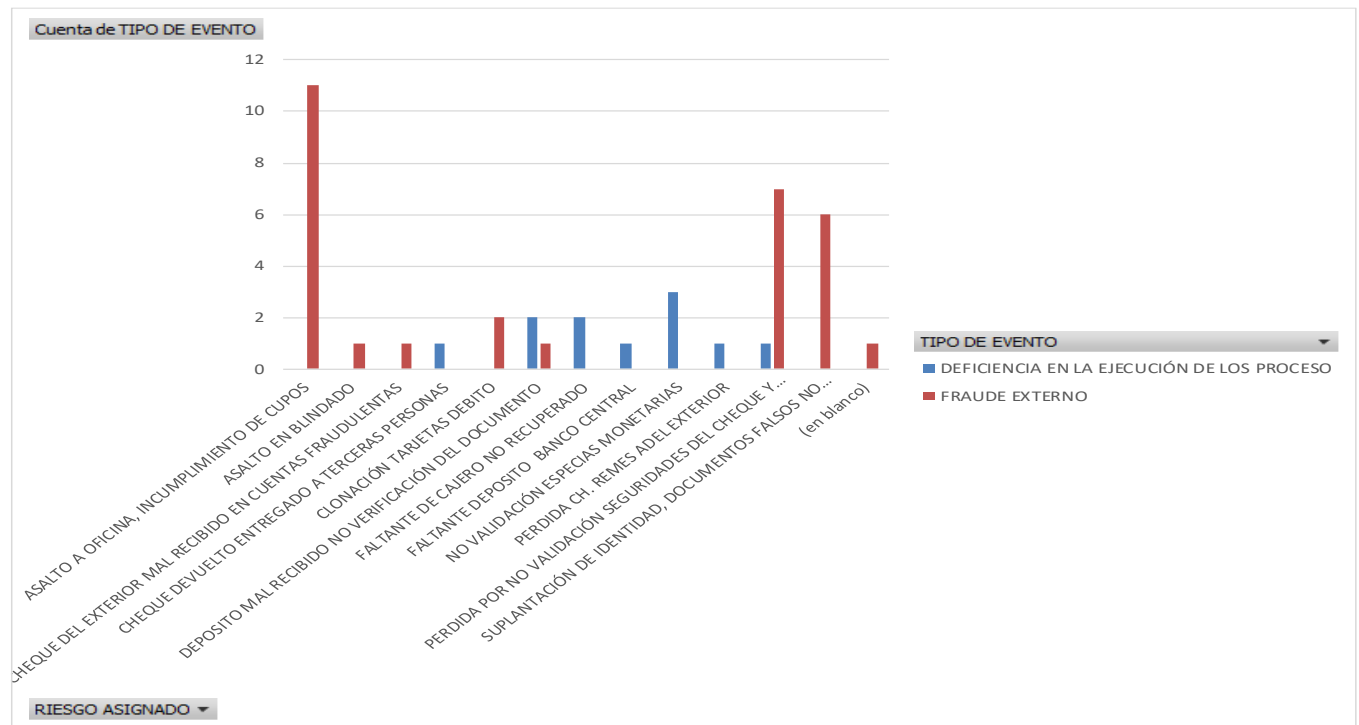


Gráfico 6: Datos

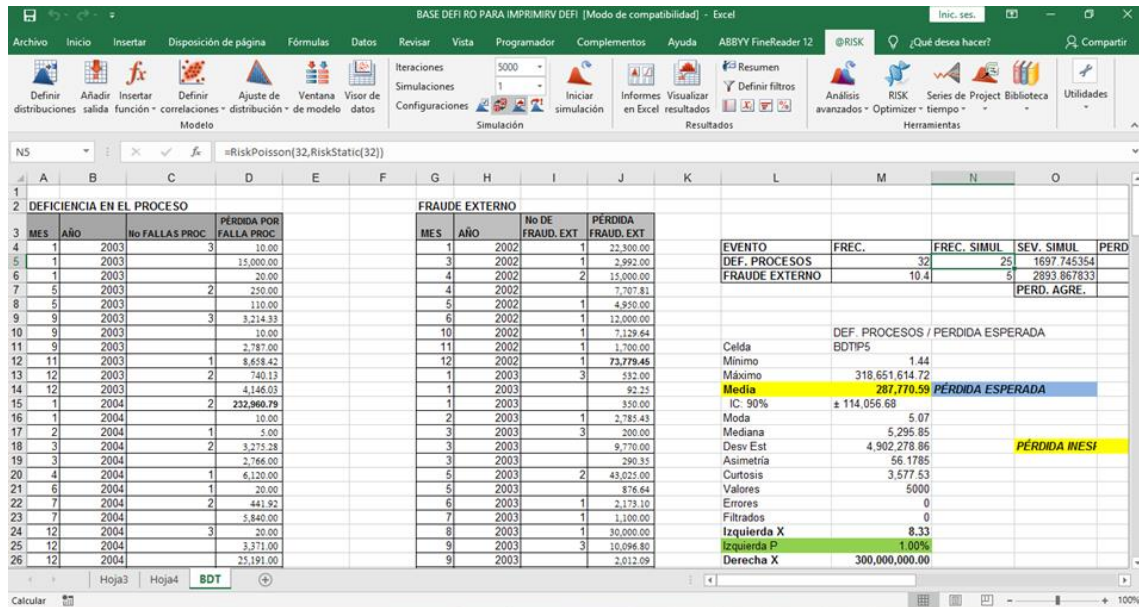


Gráfico 7: Ajuste distribución Frecuencia

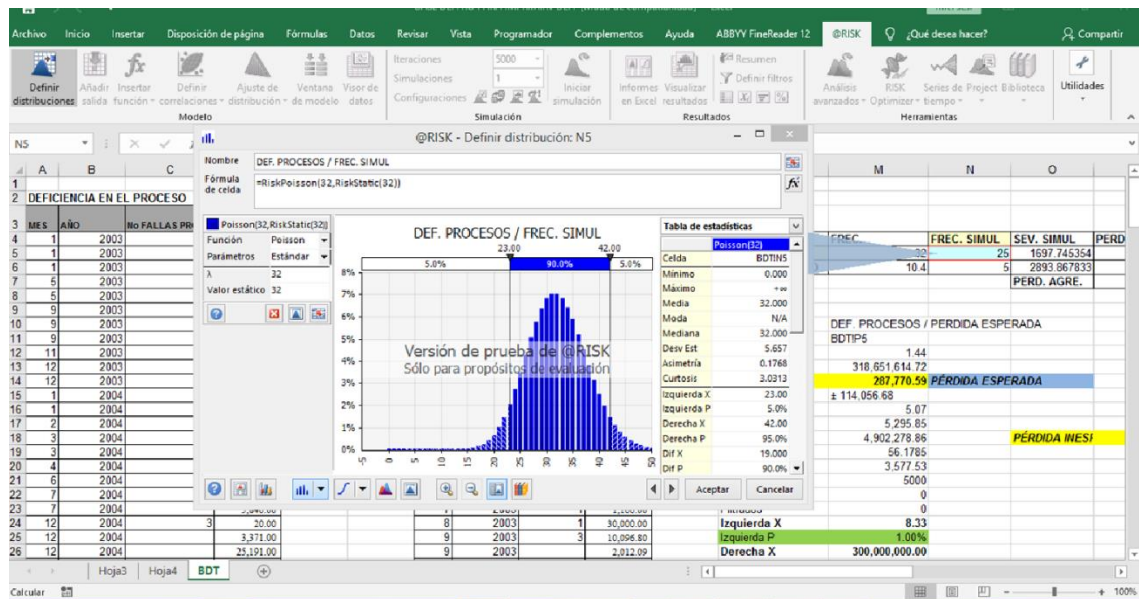


Gráfico 8: Ajuste distribución Severidad

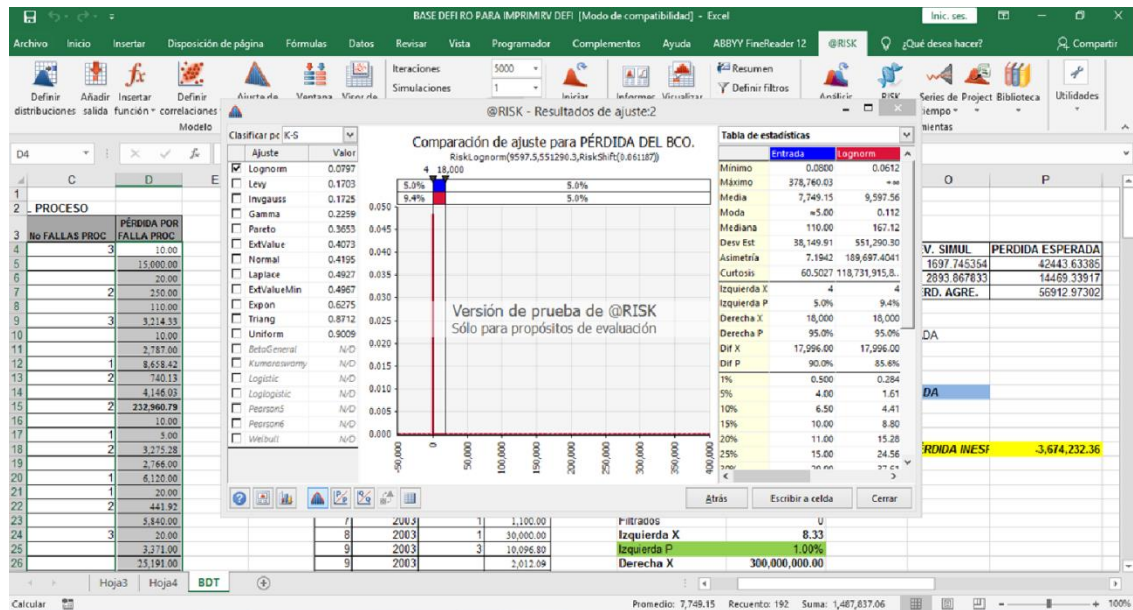


Gráfico 9: Resultados de pérdidas agregadas

TIPO DE RIESGO TIPO DE PERDIDA	PERDIDA POR DEFICIENCIA EN LOS PROCESOS	PERDIDA POR FRAUDE EXTERNO	DISTRIBUCIÓN DE PERDIDAS AGRGADAS
PERDIDA ESPERADA (E(Pij))	\$ 287,770.59	\$ 137,422.16	\$ 404,132.10
PERDIDA EXTREMA (Pij>VaROP)	\$ 3,962,002.95	\$ 1,660,509.71	\$ 5,000,375.09
PERDIDA NO ESPERADA ~-(E(Pij))	\$ 3,674,232.36	\$ 1,523,087.55	\$ 4,596,242.99
			CAPITAL RO (K(LDA))

Conclusiones

- Existe leyes y normas que de forma mandatorio u opcional hace que las organizaciones apliquen procesos de auditoría y de gestión del riesgo operativo (RO).
- La Auditoria basada en riesgo operativo (RO) puede optimizar y mejorar sus resultados, producto de un estudio preliminar de los riesgos más significativos de la organización.

- La gestión de riesgo operativo (RO) se nutre de los informes de auditoria para diseñar e innovar controles internos e indicadores de alerta temprana que mitiguen la materialización del riesgo o minimizar sus efectos bajo el criterio Frecuencia – Severidad.
- Es importante que la organización se fije un punto de apetito al riesgo para una adecuada planificación de la gestión de riesgos y planificación de Controles.
- Una adecuada medición del riesgo operativo aportará a las actividades de planificación y presupuesto en las organizaciones, sirviendo de base para la contratación de primas de seguro y reaseguro en caso de ser necesario.
- El enfoque de riesgo operativo (RO) sobreestima los eventos extremos ya que los considera menos probables, pero de muy alto impacto.

Referencias

Carrillo, V. et al. (2019). Análisis de la crisis bancaria privada ecuatoriana (1994-2000) y sus efectos socioeconómicos. Cofin vol.13 supl.1 La Habana 2019 Epub 11-Dic-2019

CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO. Año II - Nº 332

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. Decreto Legislativo. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.Ultima modificación: 13-jul-2011

Cotrina, J (2010). Riesgo crediticio. Empresa líder. <http://empresa-lider.blogspot.com/2010/>

Del Lara, A. (2008). Medición y control de riesgos financieros. 3ra, ed. LIMUSA, México.

EALDE (2019). Auditoría y control en Gestión de Riesgos. <https://www.ealde.es/auditoria-control-gestion-de-riesgos/>

El Comercio (2014). Las 9 claves para entender la crisis de 1999 y la caída de Mahuad. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/mahuad-peculado-feriado-bancario-ecuador.html>

Feria, J, et al (2007). Modelo de distribución de pérdidas agregadas (LDA): Una aplicación al Riesgo Operacional. Proyecto excelencia 2007. Andalucía. Ref: PO6-SEJ01537

- Fernández, M. (2016). Nuevas tendencias en auditoría: análisis de datos y aseguramiento continuó. Fides Et Ratio v.12 n.12 La Paz set. 2016
- Garrido, O (2014).La importancia de los datos de riesgo operacional en las entidades financieras. Universidad de Comillas
- Gonzales, A y Solis, R (2012). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. Análisis Económico, vol. XXVII, núm. 64, 2012, pp. 105-139. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México
- Gutiérrez, J. (2021). Auditoría basada en riesgos: la organización como un todo. Universidad de Antioquia. <https://portal.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/...>
- Isotools. Etapas y elementos de la Administración de Riesgos Operativos (SARO). Isotools. <https://www.isotools.com.co/etapas-y-elementos-de-la-administracion-de-riesgos-operativos-saro/>
- Macias, G, et al, (2016). Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional. nnovar, vol. 28, núm. 68, pp. 9-27, 2018. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, R. y Blanco, M (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 80, 2017 Universidad del Zulia, Venezuela.
- Normativa Internacional de Auditoria (NIA) | Modelos NIA
- Nuño, P. (2017). La auditoría interna. Emprende pyme.net. <https://www.emprendepyme.net/auditoria-interna.html>
- REGLAMENTO A LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. Decreto Ejecutivo 1061. Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012.
- Rivas, G (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 115-136. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Basilea II (2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos. Banco de Pagos Internacionales. Press & Communications. CH-4002 Basilea (Suiza). ISBN (en línea): 92-9197-511-7 .
- Torres. L (2014). Riesgo Operativo con una perspectiva de GRC (Gobierno, Riesgo y cumplimiento). Baker Tilly. <https://www.youtube.com/watch?v=ullLOVGtD8c>

CAPITULO 24

LOS RIESGOS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Diego Javier Vaca Salazar

Introducción

La gestión de riesgos es un proceso primordial de la etapa administrativa de control en las organizaciones, que permite aportar al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica, a través de la evaluación integral de los riesgos que se generan a nivel legal, técnico y operativo, y de cuyos resultados, se establecen las decisiones de nivel directivo que permitan el mejoramiento continuo y el ajuste permanente del sistema de planificación y gestión estratégica institucional.

En torno a este tema surgen inquietudes, respecto a los riesgos que se avizoran podrían enfrentar las naciones y las organizaciones a nivel mundial y latinoamericano, con énfasis en aquellas que conforman la Comunidad Andina de Naciones. En este sentido las preguntas que motivaron la investigación fueron: ¿Cuáles son las tendencias de riesgos en los países a nivel mundial y de la Comunidad Andina de Naciones, así como en las organizaciones Latinoamericanas?; y, ¿Cuáles son los riesgos transversales que se deberían gestionar de manera prioritaria en los países y organizaciones mundiales y regionales?

La investigación efectuada pretende identificar la tendencia priorizada de los riesgos que se pueden presentar en los próximos tres años en las organizaciones de los países de la Comunidad Andina de Naciones y a nivel mundial.

Para lograr el objetivo planteado se utilizó una metodología comparativa, que orientó el análisis de la información relacionada con las tendencias de riesgos que se pueden presentar a corto plazo en los países y las organizaciones, bajo la perspectiva establecida en el Reporte Global de Riesgos elaborado por el Foro

Económico Mundial y por instituciones académicas y empresas privadas especializadas en el ámbito de la gestión de riesgos en Latinoamérica.

Resultados

¿Qué es el riesgo?

La real academia de la lengua expresa que la palabra riesgo proviene del italiano *risico* o *rischio*, que a su vez tiene origen en el árabe clásico *risq*: lo que depara la providencia. El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. (DLE, 2005)

La palabra riesgo ni el fenómeno que se describe con ella son nuevos, al contrario, el ser humano desde sus inicios como especie convivía naturalmente con los riesgos y reaccionaba intuitivamente ante ellos. Solo a partir de determinado momento en el desarrollo de las sociedades humanas, el riesgo se convirtió en una preocupación consciente de las personas. Mucho después, con el desarrollo tecnológico y científico, esta definición fue introduciéndose en el terreno de la ciencia y se convirtió actualmente en un "concepto dinámico y multifacético con ramificaciones científicas, económicas, sociales y políticas".

El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo. (Hogarth, 2006)

La gestión de riesgos

La gestión de riesgo es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la organización con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Se define como un proceso, efectuado por el consejo de dirección, gerencia y demás personal de una entidad; aplicado en un marco estratégico y a través de la organización; diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro

de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de sus objetivos. (COSO II, 2004)

De acuerdo al informe de Gestión de Riesgo Corporativo desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, se considera que “La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias”. (COSO II, 2004)

La gestión del riesgo trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, y es definida como sigue: “La gestión del riesgo empresarial es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad”. (Estupiñán, 2006, p. 119).

Todos quienes conforman la organización cumplen un rol en el aseguramiento de una exitosa gestión de riesgos, sin embargo, el nivel directivo ejerce la responsabilidad principal de identificar, manejar e implementar la gestión de riesgos con un enfoque estructurado, consistente y coordinado.

La Gestión de Riesgos permite a las organizaciones públicas y privadas administrar de la mejor manera posible sus exposiciones al riesgo, minimizando pérdidas ante

hechos imprevistos, pero predecibles en cuanto a su probabilidad de ocurrencia. Minimiza las pérdidas ante hechos muy probables, evitándolos con las medidas adecuadas. Es una de las herramientas con las que se debe contar para aumentar la probabilidad de cumplir los objetivos de la organización.

La Gestión de Riesgos se concibe actualmente como una herramienta para apoyar la toma de decisiones de los directivos de forma proactiva, con un proceso de planificación y aplicación de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de modificar aquellas condiciones generadoras de riesgos. De hecho, su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado de la sociedad.

Entre los beneficios obtenidos al realizar una buena Gestión de Riesgos se encuentran los siguientes: reducción de costes, mayor nivel de satisfacción de clientes y empleados, incremento de la productividad, al reducirse los siniestros, disminución drástica de la incertidumbre, logro de los objetivos organizacionales y posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

La unidad administrativa de Gestión de Riesgos en las organizaciones es uno de los principales elementos del Buen Gobierno Corporativo, dado que permite identificar, evaluar y proponer medidas de control y transferencia, respecto de las exposiciones a riesgo que los activos de la empresa y sus empleados enfrentan en el día a día. (Castro, 2017)

El Reporte de Riesgos Globales

El Reporte de Riesgos Globales es un documento desarrollado anualmente por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum-WEF), que contiene las percepciones de los riesgos globales entre los expertos en riesgos y los líderes mundiales en temas de negocios, gobierno y sociedad civil.

El Foro Económico Mundial es una Organización Internacional para la Cooperación Público-Privada, que involucra a líderes políticos, comerciales, culturales y de otro

tipo de la sociedad para dar forma a las agendas mundiales, regionales e industriales. Se estableció en 1971 como una fundación sin fines de lucro y tiene su sede en Ginebra, Suiza y tiene como objetivo mantener independencia e imparcialidad en su accionar, así como, demostrar el espíritu empresarial en el interés público mundial bajo los más altos estándares de gobernanza.

El Foro combina y equilibra cuidadosamente lo mejor de muchos tipos de organizaciones, tanto del sector público como privado, organizaciones internacionales e instituciones académicas.

La Encuesta de Percepción de Riesgos Globales (GRPS), que ha sustentado los informes anuales desarrollados desde el año 2006, se actualizó en el año 2022 para reunir nuevas y más amplias perspectivas de casi 1000 expertos y líderes mundiales, añadiendo riesgos claves de coyuntura, como los generados por la Pandemia del Covid-19, los cuales son analizados a profundidad.

En el Reporte de Riesgos Globales del año 2022, se examinan los riesgos en cinco categorías: económica, ambiental, geopolítica, sociedad y tecnológica, y se establece una priorización de los riesgos a nivel mundial a corto, mediano y largo plazo; así como, las principales percepciones de riesgos por cada uno de los 124 países que forman parte de la Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOS), realizada por el Foro Económico Mundial entre los meses de mayo y septiembre del año 2021. (WEF, 2022)

La Comunidad Andina

Es una organización internacional que dispone de diversos órganos e instituciones que integran el Sistema Andino de Integración (SAI), cuyo objetivo es alcanzar un desarrollo integral, equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, con proyección hacia una integración sudamericana y latinoamericana.

El 26 de mayo de 1969, se suscribió el Acuerdo de Cartagena, Tratado Constitutivo que fijó los objetivos de la integración andina, definió su sistema institucional y estableció mecanismos y políticas que deben ser desarrolladas por los órganos

comunitarios. De esa manera, se puso en marcha el proceso andino de integración conocido, en ese entonces como Pacto Andino, hoy Comunidad Andina (CAN). En el año 2022, la Comunidad Andina está conformada por los Países Miembros de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Entre las acciones que lleva adelante la Comunidad Andina se encuentran aquellas relacionadas con los riesgos en el ámbito laboral y desastres naturales, y es así como, se han desarrollado instrumentos normativos, herramientas, planes y proyectos en materia de riesgos, los cuales son aplicados en los países que conforman la Comunidad. (CAN, 2022)

Análisis e interpretación de Resultados

Con la finalidad de analizar los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, se tomó como base de análisis la información establecida en el Reporte de Riesgos Globales del año 2022 y se determinó las principales tendencias de riesgos en las categorías de ambiente, sociedad, tecnológico y económico, para los años 2022, 2023 y 2024, con los siguientes resultados:

Tabla Nro. 1 Tendencia de Riesgos de 0 > 2 años a nivel mundial

RIESGO	PRIORIDAD POR TENDENCIA	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Clima extremo	1	Ambiente	Pérdida de vidas humanas, daño a los ecosistemas, destrucción de propiedad y/o pérdida financiera a escala global como consecuencia de fenómenos meteorológicos extremos: frentes fríos, incendios, inundaciones, calor olas, vendavales, etc.
Crisis de medios de subsistencia	2	Sociedad	Deterioro estructural de las perspectivas y/o estándares laborales para la población en edad de trabajar: desempleo, subempleo,

			salarios más bajos, contratos frágiles, erosión de los derechos de los trabajadores, etc.
Fracaso de la acción climática	3	Ambiente	Incapacidad de los gobiernos y las empresas para hacer cumplir, promulgar o invertir en medidas efectivas de adaptación y mitigación del cambio climático, preservar los ecosistemas, proteger a las poblaciones y transición a una economía neutra en carbono
Erosión de la cohesión social	4	Sociedad	Pérdida de capital social y fractura de redes sociales impactando negativamente social estabilidad, el bienestar individual y la productividad económica como resultado de la persistente ira, desconfianza, división, falta de empatía, marginación de las minorías, polarización, etc
Enfermedades infecciosas	5	Sociedad	Propagación masiva y rápida de virus, parásitos, hongos o bacterias que provocan un contagio descontrolado de enfermedades infecciosas, resultando en una epidemia o pandemia con pérdida de vidas y trastornos económicos
Deterioro de la salud mental	6	Sociedad	La omnipresencia de las dolencias y/o trastornos de salud mental a nivel mundial y en múltiples la demografía, impactando negativamente en el bienestar, la cohesión social y la productividad: ansiedad, demencia, depresión, soledad, estrés, etc.

Fallo de ciberseguridad	7	Tecnológico	Infraestructura y/o medidas de ciberseguridad empresarial, gubernamental y doméstica son superados o se vuelven obsoletos por cada vez más sofisticados y frecuentes delitos cibernéticos, que resultan en trastornos económicos, pérdidas financieras, tensiones geopolíticas y/o inestabilidad social
Crisis de deuda	8	Económico	Finanzas corporativas y/o públicas abrumadas por acumulación de deuda y/o deuda de servicios en grandes economías, lo que resulta en quiebras masivas, incumplimientos, insolvencia, liquidez crisis o crisis de deuda soberana.
Desigualdad digital	9	Tecnológico	Acceso fracturado y/o desigual a redes y tecnologías digitales críticas, entre y dentro de los países, como resultado de capacidades de inversión desiguales, falta de habilidades necesarias en la fuerza laboral, poder adquisitivo insuficiente, restricciones gubernamentales y/o diferencias culturales
Explosión de la burbuja de activos	10	Económico	Precios de la vivienda, fondos de inversión, acciones y otros activos en una gran economía desconectada cada vez más de la economía real

Fuente: Reporte de Riesgos Globales 2022

Los riesgos que se enmarcan en las categorías ambientales y de las sociedades, lideran las tendencias a nivel mundial. De acuerdo a los resultados obtenidos, los

desastres ocasionados por los fenómenos meteorológicos son considerados como el riesgo con mayor probabilidad e impacto a nivel mundial. Adicionalmente se establecen dentro de los 10 principales riesgos, aquellos relacionados con la seguridad y estabilidad laboral, las fracturas en la cohesión social, la propagación de enfermedades infecciosas y el deterioro de la salud mental. En el ámbito económico destacan los riesgos relacionados con la quiebra de las finanzas privadas y públicas por la acumulación de deudas y el desmoronamiento de los precios de viviendas, activos e inversiones.

Toman importancia los riesgos relacionados con la tecnología en torno a las acciones fallidas en ciberseguridad y del acceso inequitativo a las redes tecnologías digitales.

En relación a los riesgos establecidos para los países que conforman la Comunidad Andina, existe una tendencia diferente, en los temas sociales, económicos, ambientales, tecnológicos y se añaden riesgos en la categoría geopolítica; como se muestra a continuación:

Tabla Nro. 2 Tendencia de Riesgos en los países de la Comunidad Andina

RIESGO	PRIORIDAD POR TENDENCIA	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Crisis de empleo y medios de subsistencia	1	Sociedad	Deterioro estructural de las perspectivas y/o estándares laborales para la población en edad de trabajar: desempleo, subempleo, salarios más bajos, contratos frágiles, erosión de los derechos de los trabajadores, etc.
Estancamiento económico prolongado	2	Económico	Crecimiento global lento o casi nulo que dura muchos años.
Colapso del estado	3	Geopolítico	Colapso de un estado con importancia geopolítica global como resultado de un conflicto interno, ruptura del estado de derecho, erosión de las instituciones, golpe militar, inestabilidad regional o global.
Proliferación de la actividad económica ilícita	4	Económico	Proliferación global de actividades informales y/o ilegales que socavan el avance y el crecimiento económico: falsificación, flujos financieros ilícitos, comercio ilícito, evasión de impuestos, trata de personas, crimen organizado, etc.
Daño ambiental causado por el hombre	5	Ambiente	Pérdida de vidas humanas, pérdidas financieras y/o daños a los ecosistemas como resultado de la actividad humana y/o la falta de coexistencia con ecosistemas animales: desregulación de áreas protegidas, accidentes industriales, derrames de petróleo, contaminación radiactiva, comercio de vida silvestre, etc.
Colapso o falta de sistemas de	6	Sociedad	Inexistencia o quiebra generalizada de los sistemas de seguridad social y/o

seguridad social			erosión de las prestaciones de la seguridad social: invalidez, vejez, familia, lesiones, maternidad, atención médica, enfermedad, supervivencia, desempleo, etc.
Desigualdad digital	7	Tecnológico	Acceso fracturado y/o desigual a redes y tecnologías digitales críticas, entre y dentro de los países, como resultado de capacidades de inversión desiguales, falta de habilidades necesarias en la fuerza laboral, poder adquisitivo insuficiente, restricciones gubernamentales y/o diferencias culturales

Fuente: Reporte de Riesgos Globales 2022

La tendencia de riesgos a nivel de los países latinoamericanos de la Comunidad Andina se orienta al deterioro laboral y de los derechos de los trabajadores, así como, del colapso de los sistemas de seguridad social. En este sentido, también se priorizan los riesgos relacionados con un estancamiento en el crecimiento económico de los países y la proliferación de actividades económicas fuera de la ley.

Es importante recalcar que a nivel latinoamericano se considera importante el riesgo relacionado con la inestabilidad política de los estados y con una menor prioridad los impactos ocasionados por los fenómenos naturales. Entre los riesgos que concuerdan con los de nivel mundial, se encuentra la desigualdad en el acceso a las redes y tecnologías digitales.

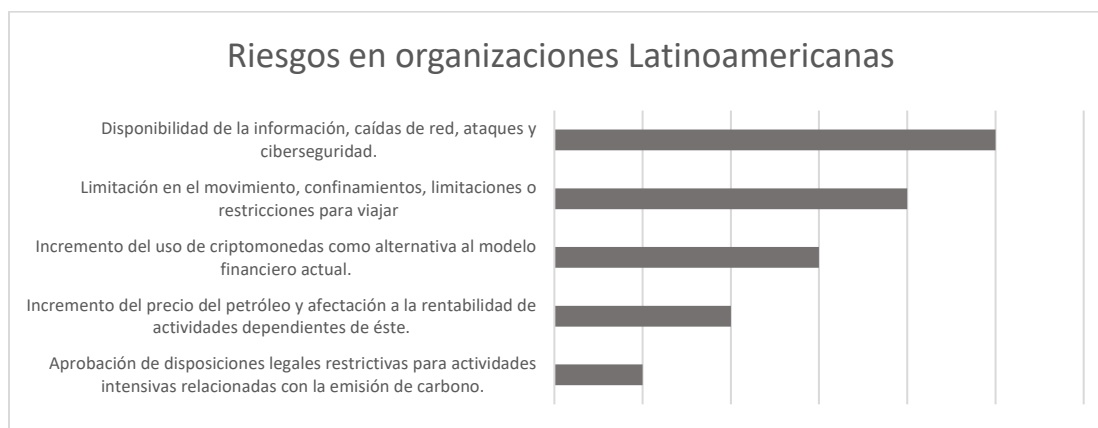
En el contexto de los riesgos que afectan a los organizaciones públicas y privadas en los países latinoamericanos se tomó como referencia los estudios realizado por dos instituciones relacionadas con el ámbito académico y de servicios privados, relacionados con la gestión de riesgos en las organizaciones de los países

latinoamericanos. Estos estudios corresponden a Risk Survey 2021: Tendencias en Gestión de Riesgos y Compliance, publicado por la institución académica española, EALDE Business School y Estudios de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022, desarrollado por la empresa PIRANI, especializada en el desarrollo e implementación de software de gestión de riesgos.

Los dos estudios mantienen similitudes en torno a que se sustentan en las encuestas aplicadas a una población de un promedio de 500 profesionales con cargos de CEO, directores, gerentes, analistas de riesgos, oficiales de cumplimiento, gestores de seguridad de la información y auditores internos, que laboran en alrededor de 20 países de Latinoamérica, el Caribe, Centroamérica y otros de habla hispana.

Del análisis realizado al estudio Risk Survey 2021: Tendencias en Gestión de Riesgos y Compliance, se determinó las siguientes tendencias de riesgos en las organizaciones latinoamericanas:

Gráfico Nro. 1 Tendencia de Riesgos en Organizaciones Latinoamericanas - EALDE



Fuente: Risk Survey 2021: Tendencias en Gestión de Riesgos y Compliance - EALDE Business School

La tendencia de los riesgos para el año 2022 en las organizaciones Latinoamericanas, según el Risk Survey 2021: Tendencias en Gestión de Riesgos

y Compliance, se orienta principalmente a los temas de índole tecnológico, con los riesgos que afectan la disponibilidad de la información digital, caídas de redes, ataques informáticos y ciberseguridad. En el ámbito de la sociedad se presenta un riesgo coyuntural que se relaciona directamente con la continuidad de la pandemia del COVID-19, como es la restricción de la movilidad de las personas, las restricciones para viajar y los confinamientos.

En el ámbito económico se contempla el riesgo del incremento del uso de criptomonedas y del precio del petróleo; así como, de la aprobación de disposiciones legales que limiten las actividades comerciales relacionada con el uso de los combustibles fósiles.

De acuerdo al estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022, la tendencia de riesgos es la siguiente:

Gráfico Nro. 2 Tendencia de Riesgos en Organizaciones Latinoamericanas - PIRANI



Fuente: Estudios de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022 - PIRANI

Como se puede observar, la cultura en la gestión de riesgos, los cambios regulatorios y la continuidad del negocio son los riesgos prioritarios en la

organizaciones Latinoamericanas, según el Estudios de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022. En el ámbito económico, la tendencia son los riesgos relacionados con los fraudes y delitos financieros y la incertidumbre macroeconómica; mientras que, en el ámbito tecnológico se reiteran los riesgos de ciberseguridad y de digitalización de información.

El análisis de los datos relacionados con las tendencias de riesgos determinados a nivel mundial, de los países de la Comunidad Andina de Naciones y de las organizaciones públicas y privadas de los países Latinoamericanos, permitieron determinar que los riesgos transversales según su prioridad, son los relacionados con las categorías tecnológica, sociedad y ambiente, como se describe a continuación:

Tabla Nro. 3 Tendencia de Riesgos a nivel de países y organizaciones

RIESGO	TENDENCIA DE PRIORIDAD	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Fallas en ciberseguridad	1	Tecnológico	Infraestructura y/o medidas de ciberseguridad empresarial, gubernamental y doméstica son superados o se vuelven obsoletos por acciones sofisticadas y frecuentes de delitos cibernéticos, que provocan impactos económicos, pérdidas financieras, tensiones geopolíticas y/o inestabilidad social.
Desigualdad digital	2		Acceso aislado y/o desigual a redes y tecnologías digitales críticas, entre y dentro de los países, como resultado de capacidades de inversión desiguales, falta de habilidades necesarias en la fuerza laboral, poder adquisitivo insuficiente, restricciones gubernamentales y/o diferencias culturales.

Crisis de empleo y medios de subsistencia	3	Sociedad	Deterioro estructural de las perspectivas y/o estándares laborales para la población en edad de trabajar: desempleo, subempleo, salarios más bajos, contratos frágiles, erosión de los derechos de los trabajadores, etc, generando una quiebra generalizada de los sistemas de seguridad social y/o afectación de las prestaciones de la seguridad social: invalidez, jubilación, pensiones, atención médica, etc.
Clima extremo	4	Ambiente	Pérdida de vidas humanas, daño a los ecosistemas, destrucción de propiedad y/o pérdida financiera a escala global como consecuencia de fenómenos meteorológicos extremos: frentes fríos, incendios, inundaciones, calor, olas, vendavales, huracanes, etc.

Fuente: Reporte de Riesgos Globales 2022; Risk Survey 2021: Tendencias en Gestión de Riesgos y Compliance - EALDE Business School; Estudios de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022 – PIRANI

Los países y las organizaciones públicas y privadas se verán avocadas en el corto plazo a establecer acciones e inversiones que permitan mitigar los riesgos relacionados con las fallas en ciberseguridad, la desigualdad de acceso a la infraestructura tecnológica digital, la crisis de empleo, medios de subsistencia y seguridad social, así como, los riesgos ocasionados por un desbalance en el clima y el medio ambiente.

Conclusiones

Los riesgos ni su prioridad concuerdan entre los establecidos a nivel mundial, a nivel regional en los países de la Comunidad Andina de Naciones ni de aquellos determinados para las organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica.

A nivel mundial los riesgos prioritarios son aquellos relacionados con los efectos generados por las variaciones climáticas, mientras que a nivel de la Comunidad Andina de Naciones la prioridad son los riesgos relacionados con la crisis laboral y los medios de subsistencia y de sostenibilidad de la Seguridad Social.

En el ámbito organizacional la prioridad se orienta a los riesgos relacionados con las acciones fallidas respecto a la ciberseguridad y de los ámbitos regulatorios y de aplicación de la cultura en gestión de riesgos. La tecnología es la categoría en la que se centra la tendencia de los riesgos prioritarios en todos los ámbitos evaluados y le siguen aquellos relacionados con las categorías de la sociedad y el medio ambiente.

La tendencia transversal de riesgos a nivel mundial, de la Comunidad Andina de Naciones y de las organizaciones Latinoamericanas, se centra en las fallas de ciberseguridad, la desigualdad de acceso a la tecnología digital, la crisis de empleo y medios de subsistencia, y el clima extremo.

La gestión de los riesgos identificados son un reto para los países y organizaciones de Latinoamérica, pues por su complejidad requieren de acciones que van más allá de la inversión económica de recursos e infraestructura.

Referencias

CAN. (2022). Comunidad Andina. <http://www.comunidadandina.org>

Castro, Roberto, 2017, La estrategia y sus riesgos asociados para el desarrollo de la empresa. EALDE Business School

COSO II. (2004). Marco Integrado de Control Interno.

DLE. (2005). Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Espasa Calpe, S.A.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2006). Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. Primera Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hogarth RM. (2006). Los seguros y la seguridad después del 11 de septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más "riesgoso"? Lima: Cholonautas.

World Economic Forum (2022). <https://es.weforum.org/>

CAPITULO 25

LA ÉTICA PROFESIONAL EN LA ACTUACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN VENEZUELA

Castillo Eduardo, Fonseca José, Eduardo Castillo

Introducción

La ética profesional es útil para responder a las altas expectativas y demandas que exige el mercado laboral por ser muy cambiante, esto se ha vuelto una constante para las organizaciones del país, las cuales hay universidades que conviven con escasas manifestaciones formativas que se resisten a dejar de lado a la ética de las profesiones, ya que se forman en su mayoría profesionales con conocimientos intelectuales, pero no éticos ni morales para el ejercicio de su profesión, desde este mismo modo al hablar de ética profesional representa un pilar significativo para cualquier profesional que se esté formando, así surge la necesidad de resaltar la importancia de instruir la ética a fin de generar un impacto significativo a lo que se refiere en la sociedades y gremios actualmente.

Cabe destacar que el objeto es analizar la importancia que tiene la formación de la ética profesional como parte clave en la actuación del contador público en Venezuela para lograr una mejor preparación al desarrollo y crecimiento profesional desde un criterio más estricto, teórico y práctico. Los profesionales que ejercen funciones en la cuantificación de los recursos económicos y financieros en distintos sectores, tengan la suficiente capacidad de examinar, opinar y dictaminar sobre asuntos financieros y en consecuencia dar fe pública de las actuaciones de las organizaciones, así como de las personas naturales que ejerzan cualquier tipo de actividad económica, es por ello que el contador público debe ser un profesional competente, íntegro, objetivo, con un comportamiento de altos estándares de formación que le permitan afrontar los retos que se puedan presentan en el día a día, sin dejar a un lado la ética que le caracteriza a un excelente gremio llamado Contadores Públicos, donde su desempeño profesional tiene que ser garantizado.

En este sentido, el presente artículo tiene como finalidad describir los rasgos sobre la ética profesional bajo la aplicación de una metodología documental como parte clave en la actuación del contador público en Venezuela haciendo énfasis en resaltar la buena conducta que deben tener lo que aplican el estudio de las ciencias contables; se habla de la ética del contador público en el desarrollo de la profesión mencionando las leyes, reglamentos y códigos que los regulan, el comportamiento ético, responsabilidades disciplinarias, civil y penal.

La ética y la ética profesional

La ética puede definirse como la ciencia normativa y práctica de la rectitud de los actos humanos en sus actos diarios, pero en términos de “ética general” donde se mueve en el campo de la metafísica y la antropología filosófica, intentando explicar cuestiones como la libertad, la naturaleza del bien y del mal, la virtud, la felicidad, entre otros. Además, se encuentra la “ética especial” o también denominada “ética aplicada”; pretende llevar a la práctica los fundamentos generales de la ética y se divide en el plano individual, familiar y social. A nivel social, la ética puede subdividirse en diversas ramas, como la ética internacional, ética económica, ética profesional, entre otras.

Por tanto, se debe enfatizar en el concepto general, para Sánchez (2009:17), “la ética constituye el modelo referencial de la moral; es el patrón universal al que se remiten y con el que se conforman los distintos códigos morales”. Es decir, toda acción del ser humano está condicionada a su comportamiento social, induciendo reflexiones y percepciones según parámetros preestablecidos conductuales, es decir, existen hechos morales que califican como bueno o malo, correcto o incorrecto, arraigados en cada cultura, transmisibles de generación en generación. Por otra parte, en el caso de la ética profesional se refiere a la ética reflexiva y crítica sobre el saber y el quehacer profesional regida por normas y leyes. Por ello, todas las profesiones implican una ética, puesto que se relacionan de una forma u otra con los seres humanos ya sea de forma indirecta o directa, un ejemplo de la manera indirecta sería los ingenieros que diseñan carreteras porque no hay un trato hacia una persona sino de un objeto, y de manera directa serían los periodistas médicos, abogados, psicólogos, entre otros.

Según Gutiérrez (2013), define la ética profesional como:

El conjunto de principios morales y modos de actuar éticos en un ámbito profesional, forma parte de lo que se puede llamar ética aplicada, en cuanto pretende por una parte aplicar a cada esfera de actuación profesional los principios de la ética general, al tiempo que considera y tiene en cuenta los principios, valores y hábitos propios de ese ámbito (p.1).

Al respecto el autor hace énfasis, que al hablar de ética no sólo nos estamos refiriendo a personas con niveles altos de estudio. en cualquier ámbito profesional se debe actuar con eficientes niveles de capacidad, con el objetivo de prestar el mejor servicio posible, es poner en práctica el conjunto de valores y costumbres inherentes en cada profesión unidos a una correcta práctica de conocimientos, labores propias del oficio ejecutado, erradicando el fraude, la impunidad o la violación de normas de conducta y estándares de comportamientos que no llevan a buenos resultados.

Ética profesional del Contador Público

Para un contador público, la conducta ética es tan importante como la competencia, en vista de ello, al igual que en cualquier otra profesión, se ha establecido el Código de Ética Profesional para el contador público venezolano, que sirve de guía para una conducta apropiada entre los miembros de esta profesión. En este sentido, Colmenares, Valderrama, Perdomo y Ramírez (2016:3) señalaron la definición de Cook y Winkle como “la mayoría de los contadores públicos están sujetos a reglas similares de conducta profesional independientemente del estado en que ejerzan o de las asociaciones profesionales a que pertenezcan”. En otras palabras, gran parte de la población del gremio de la contaduría pública se rige por normas semejantes que regulan su comportamiento profesional indiferentemente sea el ámbito privado o público, con un régimen de sanciones aplicables de acuerdo a la magnitud de su falta.

En relación al marco legal de Venezuela, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela creó el Código de Ética Profesional del contador público y en su preámbulo establece que:

Son el propósito del código de ética enunciar los principios que deben guiar la actitud y conducta del profesional para el logro de elevados fines morales, científicos y técnicos, dando al gremio profesional un conjunto de normas éticas para evitar comprometer el honor y probidad del profesional, así como la imagen de la profesión. Estas normas de ética no excluyen otras no enunciadas que, sin embargo, surgen del digno y correcto ejercicio profesional. No debe interpretarse que este código admite lo que no prohíbe expresamente (p.3).

De acuerdo con la federación, la ética del contador público establece normas que regulan la conducta y el accionar de este gremio en los distintos escenarios que se presente en el ejercicio profesional, al desviarse del cumplimiento de dicho código pierde la reputación y la confianza que durante tanto tiempo se ha logrado mantener. El contador debe evitar incurrir en faltas como encubrimiento contable o financiero, ya sea induciendo o falseando resultados de los estados financieros a los clientes, ser discreto, demostrar confiabilidad, poseer criterio, compromiso, confiabilidad y responsable ante cualquier hecho bajo su tutela.

La ética profesional está relacionada con los valores que cada ser humano tiene inculcado individualmente, es por ello que, desde la perspectiva moral, García y García (2012) infieren que:

Solo desde la perspectiva moral se contempla el obrar humano en cuanto a bueno o malo en sentido absoluto; es decir, como beneficioso o perjudicial de cara a la consecución de la perfección humana considerada en sentido global, que los clásicos llamaron la vida lograda (p.5).

En efecto, las conductas de los seres humanos en las acciones que realizan en su vida diaria a nivel laboral o de forma personal tienen consecuencias, algunos pueden salir librados y estar exentos de sanciones que puede acarrear por su mal comportamiento, siendo intrínseco o no, es decir, actuar por temor a ser juzgado, pero no es el deber ser, por eso es muy importante fomentar los principales valores morales y éticos desde el desarrollo del ser humano de una manera correcta y espontánea.

En líneas generales el código de ética profesional del Contador público señala los deberes, consigo mismo y con sus clientes, con sus colegas, con el gremio, las infracciones y sanciones. En cuanto al código de ética para regular el ejercicio profesional del contador público venezolano es un estudio realizado por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) a través del comité permanente de ética profesional, donde se revisó el código de ética Federación Internacional de Contadores (IFAC), con el fin de resumir y brindar una mejor comprensión de los principios que orientan la conducta profesional, destacándose los principios fundamentales que lo sustentan. A continuación, se presentan a través de un cuadro de especificaciones:

Cuadro 1.

Principios fundamentales de conductas profesionales

Conductas Profesionales	Definición
Integridad	Obliga a todos los profesionales de la contabilidad a ser francos y honestos en todas sus relaciones profesionales y empresariales. La integridad implica también justicia en el trato y sinceridad.
Objetividad	El principio de objetividad, obliga a todo los profesionales de la contabilidad a no comprometer su juicio profesional o empresarial a causa de prejuicios, conflictos de intereses o influencia indebida de terceros.
Competencia y Diligencias Profesionales	El principio de competencia y diligencia profesionales impone las siguientes obligaciones a todos los profesionales de la contabilidad: a) Mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para permitir que los clientes, o la entidad para la que trabaja, reciban un servicio profesional competente. b) Actuar con diligencia, de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables, cuando se prestan servicios profesionales.
Confidencialidad	El principio de confidencialidad obliga a todos los profesionales de la contabilidad a abstenerse: a) De divulgar fuera de la firma, o de la identidad para que trabajan, información confidencial obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales, salvo que medie autorización adecuada y específica o que exista un derecho o deber legal o profesional para su revelación.

	b) De utilizar información confidencial obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales en beneficio propio o de terceros.
Comportamiento Profesional	El Principio de comportamiento profesional impone la obligación a todos los profesionales de la contabilidad de cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y de evitar cualquier actuación que el profesional de la contabilidad sabe, o debería saber, que pueda desacreditar a la profesión. Esto incluye a todas las actuaciones que un tercero con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias conocido por el profesional de la contabilidad en ese momento, probablemente concluiría que afectan negativamente a la buena reputación de la profesión.

Fuente: Castillo, Fonseca a partir de Federación Internacional de Contadores (IFAC) (2009).

Responsabilidad del contador público en el ejercicio

La responsabilidad del contador público, juega un papel importante en las organizaciones ya que de este depende el buen funcionamiento y desarrollo de la misma bien sea dependiente de esta o por medio de asesorías y consultorías. En este sentido, Antonilez, Farina y Ortiz (2020:12) señala la definición de Canales que “la responsabilidad profesional es la capacidad de dar una razón justa ante quien nos interrogan con derecho por lo que está a nuestro cuidado en el desempeño y ejercicio de nuestra vocación”. Es decir, la responsabilidad es hacerse cargo de las acciones, y de esta manera tomar las mejores decisiones que benefician tanto a la organización como a terceros y al buen desempeño del contador en la ejecución de su trabajo.

El contador público puede encargarse de diversas actividades dentro de la organización, pero es el área financiera la más neurálgica dentro de sus funciones, es por esto que es de mucha importancia la responsabilidad en este profesional porque maneja el corazón y funcionamiento de la entidad, se requiere que los profesionales no solo parezcan honestos, sino serlo, una persona calificada, capaz de revelar información veraz, significativa que permita evaluar y dirigir la entidad, siendo oportuno en la valoración financiera, su evolución, cambios, conlleva a poseer sistemas de información actualizados, accesibles, comprensibles, reflejando riesgos y beneficios, siendo necesarios la creación de códigos de ética.

Comportamiento ético

La ética comprende la conducta humana, la cual se rige generalmente por los valores de cada ser humano y a su vez está influenciada por ciertas normas morales establecidas por la sociedad, y actuar de forma contraria origina comportamientos no éticos. Por lo cual, la ética es el arte de vivir bien, de comprender lo que es bueno o no, lo que es conveniente o no y junto al estudio moral de las reglas que debe poseer el ser humano, puede ejercer un comportamiento deseable y virtuoso que lleve una buena conducta. Para Arens, Elder y Beasley (2007), exponen que:

El comportamiento ético es necesario para que la sociedad funcione de manera ordenada. Se puede decir que la ética es el pegamento que mantiene a la sociedad unida. Imaginen, por ejemplo, que pasaría si no se pudiera depender de la honestidad de la gente con quien se hace tratos. Si los padres, maestros, empleados, hermanos, compañeros de trabajo y amigos mintieran, sería imposible que hubiera una comunicación eficaz (p.74).

De esta manera, los fraudes financieros tal es el caso de Enron y Parmalat sirven como ejemplo de los comportamientos no éticos causados por la mala praxis y complicidad de los contadores públicos involucrados, afectando a gran cantidad de empleados quienes perdieron su trabajo y poniendo en tela de juicio la credibilidad de la imagen del contador público.

Responsabilidad disciplinaria

Según Rodríguez (1985:43), señala que, “la responsabilidad disciplinaria es autónoma e independiente, el funcionario es responsable por las faltas cometidas en el ejercicio o con motivo de sus funciones”, efectivamente, el ejercicio de la Contaduría Pública tiene diversos campos de actuación y en cada uno de ellos, los profesionales tienen la obligación de asumir su responsabilidad ante los accionistas, gerentes, otros profesionales, estudiantes y, por ser los responsables de emitir la información que es utilizada como soporte en el proceso de toma de decisiones. Es aquí donde juega un papel fundamental la independencia de criterio, donde el profesional actuante debe ser independiente de la o las partes intervinientes.

Los profesionales deben tener en cuenta sus posibilidades de cumplimiento a la hora de aceptación de trabajos o cargos. Deben comportarse acorde a la buena reputación de la profesión, lo que implica responsabilidades para con los colegas, con quienes han contratado sus servicios y con terceros. Su actuación se asocia con la fidelidad de la palabra dada.

Responsabilidad civil

La responsabilidad civil según Grisanti (2014), en su artículo Responsabilidad del contador público en el ejercicio independiente de su profesión presenta que:

La finalidad esencial de la responsabilidad civil es lograr el resarcimiento, que se fundamenta en restituir el equilibrio que existía entre el patrimonio del causante del perjuicio y el acervo patrimonial del perjudicado previo a sufrir el daño. La responsabilidad civil tiene un carácter preventivo, que lleva a los individuos a proceder con prudencia para evitar comprometer su responsabilidad; y una condición punitiva, de castigo pecuniario (p.31)

El autor analiza lo que se establece referente a la responsabilidad civil, en efecto es la garantía que se tiene para salvaguardar los bienes patrimoniales de un daño por parte de un tercero. Allí nos explican que tiene un carácter preventivo por eso podemos actuar antes de que ocurran irregularidades, teniendo en cuenta esto, podemos evitar acarrear responsabilidades punitivas y de esta manera no llegar a situaciones que ocasionen responsabilidades mayores.

Responsabilidad penal

Al hablar de responsabilidad penal Grisanti (2014), la define en su artículo Responsabilidad del contador público en el ejercicio independiente de su profesión como:

La responsabilidad penal la sanción, la más frecuente, es la imposición de una pena, la cual se constituye por la privación de un bien jurídico de acuerdo al delito de que se trate, teniendo dicha sanción penal una función primordialmente punitiva y represiva (p.35).

Este principio, impone a todos los contadores profesionales el deber de ser imparciales, honestos intelectualmente y libres de conflicto de intereses. Para ello, se debe ser independiente, es decir no se debe estar subordinado a intereses de otros. Otro elemento que el profesional debe tener en cuenta es la confidencialidad de la información, es una cuestión de lealtad al cliente, aunque en ciertas circunstancias, como establecen los Códigos de Ética, el contador no sólo tiene el derecho, sino la obligación de proporcionar ciertos informes.

Conclusiones

Asimismo, al unificar el contenido de la investigación se concluye que la ética es la base del buen funcionamiento de una sociedad, los valores se insertan en las normas o leyes permitiendo su continuo y ordenado desenvolvimiento, por tantos factores internos y externos acarrear acciones en detrimento personal y profesional. La realidad en Venezuela muchas veces por obtener beneficios económicos en búsqueda de satisfacer la necesidad del cliente, dejando a un lado las normas y códigos establecidos por el colegio de contadores públicos, de manera que esto puede llevar a olvidar las prácticas éticas y profesionales, por esta razón este artículo resalta que el alcance de los valores éticos y morales deben venir fortalecidos de forma permanente.

Por consiguiente, la ética se ha vuelto un factor de mucha importancia en el mundo, por lo que se puede asumir que forma parte de la vida personal y profesional, ya que va unida a las actividades diarias y nos conduce a los principios, valores, a la buena fe y profesionalismo de las personas, es por ellos que los contadores públicos tienen que tener en cuenta su código de ética que le sirve como guía en el actuar diario de su profesión y lo ayuda a resolver los inconvenientes que se le pueda presentar en el camino; por tanto, para poder cumplir con un trabajo de una forma honrada, responsable y fidedigna los profesionales de la contaduría pública, deben tener como prioridad su ética ante los retos y desafíos que tenga que enfrentar en el desarrollo de su carrera, entender que su actuar llega a discriminar un gremio y no solo pensar de manera egocéntrica.

En este mismo orden de ideas, buscamos aportar nuestro grano de arena con el gremio ya que el mismo es el que se ve afectado por estas malas acciones, por lo tanto, creemos que es vital una revisión exhaustiva en los niveles de estudio y preparación de los futuros profesionales en la cual se le afiance de manera más sólida la formación de valores morales y éticos, tratando de minimizar el porcentaje de desviaciones. Nuestro propósito es resaltar como prevalecer lo establecido por el colegio de contadores públicos de Venezuela, de esta manera proteger esta noble e importante labor, Finalizamos dejando este mensaje, el cual nos da una óptica de la importancia de este tema en la sociedad, la persona que no esté en capacidad de llevar la contabilidad de sus acciones, está destinado a una vida llena de errores.

Referencias

- Antolinez, Farina, Ortiz (2020). *Ética profesional y responsabilidad del contador*. Consultado el 26 de febrero de 2022. Disponible en: http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15645/tica-profesional-y-responsabilidad-del-contador.pdf&ved=2ahUKEwia4_ex8Z32AhVQRjABHWRdBzYQFnoECEQQAQ&usg=AOvVaw2aDbpLff9Jj8wS7BnRG-UI
- Arens, Alvin. Elder, Randal y Beasley, Mark (2007). *Auditoría un enfoque integral*. Fondo Pearson Educación, México. Consultado el 21 de febrero de 2022. Disponible en: <http://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Auditor%C3%ADa-11ed-Alvin-A.-Arens-Randal-J.-Elder-y-Mark-S.-Beasley.pdf>
- Cook, Jhon y Winkle, Gary. (1988). *Auditoria*. (3ra ed.) Nueva Editorial Interamericana. México.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1996). *Código de Ética Profesional del Contador público venezolano*. Caracas. Consultado el 26 de febrero de 2022. Disponible en: <https://www.ccpdistritocapital.org.ve/uploads/descargas/06d164426e81cd925789900130233d7a506db8cd.pdf>
- García. María y García Juan (2012). *Deontología para profesionales de la educación*. Editorial Universitaria Ramón Aceres. Libro en línea. Consultado el 26 de febrero de 2022. Disponible en: http://books.google.co.ve/books?id=I26nDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+deontologia&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepagr&q&f=false

- Grisanti, Andrés (2014). *Responsabilidad del contador público en el ejercicio independiente de su profesión*. Consultado el 22 de febrero de 2022. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/39475>.
- Gutiérrez, R. (2013). *Ética profesional y responsabilidad social en sanidad*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Consultado el 21 de febrero de 2022. Disponible en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500715/n10.10____tica_profesional.pdf
- International Federation of Accountants (2009). *Código de ética para profesionales de la contabilidad*. Traducido por: Auditores. Consultado el 25 de febrero de 2022. Disponible en: <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/codigo-de-etica-para-profesionales-de-la-contabilidad.pdf>
- Rodríguez, J. (1985). *Los deberes y la responsabilidad disciplinaria de los funcionarios públicos*. Caracas: Paredes Editores. Consultado el 24 de febrero de 2022. Libro en línea. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?redir_esc=y&id=nJ4QAAAYAAJ&dq=Los+deberes+y+la+responsabilidad+disciplinaria+de+los+funcionarios+p%C3%BAblicos&focus=searchwithinvolume&q=la+responsabilidad+disciplinaria+es+aut%C3%B3noma+e+independiente%2C+el+funcionario+es+responsable+por+las+faltas+cometidas+en+el+ejercicio+o+con+motivo+de+sus+funciones
- Sánchez, A. (2009). *Introducción a la ética y a la crítica de la moral*. Vadel Editores. Consultado el 26 de febrero de 2022. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-333.pdf>

CAPITULO 26

EL DESARROLLO DE LAS TIC'S EN LA COMUNIDAD ANDINA PARA ENFRENTAR LA POST PANDEMIA

Diego Vaca Salazar, Efrén Montenegro Cueva

Introducción

Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, se han convertido en uno de los elementos determinantes para reducir la pobreza y la desigualdad, por lo que se han establecido iniciativas globales que permitan su desarrollo e implementación, entre ellas, las contempladas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda Mundial 2030.

En este contexto la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), como organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC, creó en el año 2009 el Índice de Desarrollo de las TIC (IDT), que es un indicador compuesto, por una agregación de indicadores individuales, y cuyo objetivo es el de evaluar y comparar los avances en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todos los países y a lo largo del tiempo.

En torno a este tema surgen inquietudes, respecto de los recursos, servicios e infraestructura de TIC que mantienen implementados los países miembros de la Comunidad Andina, para enfrentar los efectos de la pos pandemia. En este sentido, las preguntas que motivaron la investigación fueron: ¿Existe información de la infraestructura de Tecnologías de Información y Comunicación implementada en los países de la Comunidad Andina?; y, ¿Cuál es el nivel de implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación en los países de la Comunidad Andina para enfrentar los desafíos de la post pandemia?

La investigación pretende determinar el nivel de desarrollo de la infraestructura y acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación en los países miembros de la Comunidad Andina, en comparación con los países más desarrollados a nivel mundial y con respecto a los países que están mejor ubicados en torno al desarrollo de las TIC en Sudamérica.

Para lograr el objetivo planteado se utilizó una metodología comparativa, que orientó el análisis de los indicadores establecidos en el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (IDT) con la información publicada en el año 2020 por el Network Readiness Index, para determinar el nivel de preparación individual y colectiva de los países de la Comunidad Andina en el ámbito de las Tecnologías de la Información y Comunicación para enfrentar la Postpandemia.

Resultados

El sociólogo español Manuel Castells, en su obra titulada, La era de la información: economía, sociedad y cultura, establecía que el paradigma tecnológico está conformado, entre otros, por la capacidad de penetración de las nuevas tecnologías en todas las actividades humanas y por una lógica de interconexión o conjunto de relaciones que utilizan estas nuevas tecnologías de la información para impulsar la innovación en todos los ámbitos sociales. (Castells, 1999).

La marginación del acceso a las TIC de la población a nivel mundial, contribuye a que se agudicen otras carencias, como el trabajo, la habitación, la alimentación, los cuidados de salud, el agua potable, etc. (Rodríguez, 2006).

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) forman parte de todos los procesos del tejido social y con el avance de la telefonía móvil, el alcance de las TIC es cada vez más global, sin embargo, se mantienen brechas ostensibles en el acceso a la tecnología a nivel mundial, en los contextos sociales, económicos, culturales y políticos, en los países menos desarrollados. (Cutrell, 2020)

Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, se han convertido en uno de los elementos determinantes para reducir la pobreza y la desigualdad, por lo que se han establecido iniciativas globales que permitan su desarrollo e implementación, entre ellas, las contempladas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda Mundial 2030. (ITU, 2021)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó en septiembre de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Los Estados miembros de las Naciones

Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Entre los ODS se encuentra el Objetivo número 9 que establece: “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación”, y entre sus metas se encuentran las de:

- Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.
- Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados. (UN, 2021)

El Índice de Desarrollo de las TIC

Los tres pilares del desarrollo sostenible, a saber, desarrollo económico, integración social y protección medioambiental, necesitan las TIC como catalizadoras fundamentales, y las TIC serán absolutamente esenciales para alcanzar los ODS.

Las TIC mejoran nuestra capacidad de medir el progreso hacia todos los ODS, evaluar los métodos empleados para alcanzarlos, aprender lo que funciona y lo que no funciona, y mejorar la pertinencia y calidad de la adopción de decisiones.

En este contexto la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), como organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC, creó en el año 2009 el Índice de Desarrollo de las TIC (IDT), que es un indicador compuesto, por una agregación de indicadores individuales, y cuyo objetivo es el de evaluar y comparar los avances en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todos los países y a lo largo del tiempo.

Al considerar que las tecnologías digitales contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en medio de la pandemia generada por el Covid-19, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, revisó los indicadores que conforman el Índice de Desarrollo de las TIC en el año 2020, como se detalla a continuación:

Tabla Nro. 1 Indicadores del Índice de Desarrollo de las TIC

ÍNDICE DE DESARROLLO DE LAS TICS		
SUBÍNDICE DE ACCESO	SUBÍNDICE DE UTILIZACIÓN	SUBÍNDICE DE CALIFICACIONES
Hogares con computadora	Usuarios de internet	Promedio de años de escolarización
Hogares con acceso a internet		
Anchura de banda internacional	Penetración de banda ancha móvil	Tasa bruta de matriculación en la enseñanza secundaria
Cobertura de red móvil		
Penetración de la banda ancha fija	Tráfico de internet de banda ancha móvil	Tasa bruta de matriculación en la enseñanza terciaria

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones-2020

En función de las dificultades permanentes para acceder a los datos relacionados con los indicadores mencionados, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, flexibilizó la regla de que los datos de todos los indicadores deben referirse al mismo año de referencia, y consideró que para el análisis de los mismos pueda ser considerado un período de tres años previos a su año de referencia. Además, consideró la asignación de mayores ponderaciones a los subíndices de Acceso y Utilización con una ponderación de 40 por ciento para cada uno de ellos, frente al 20 por ciento para el subíndice de Calificaciones. (ITU, 2020).

The Network Readiness Index

El Network Readiness Index, es una publicación que contiene las evaluaciones de los países, respecto de los recursos, servicios e infraestructura de Tecnologías de la Información y la Comunicación implementadas. En el año 2021, se publicó los resultados y las clasificaciones del Network Readiness Index 2020, por parte del Portulans Institute, que está conformado por un grupo de expertos con sede en Washington DC que tomó el relevo del Foro Económico Mundial y que contiene la

información de la base de datos de indicadores del año 2019 que fue desarrollado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) respecto de 134 países. (NRI, 2021)

La Comunidad Andina

Es una organización internacional que cuenta con diversos órganos e instituciones que integran el Sistema Andino de Integración (SAI) cuyo objetivo es alcanzar un desarrollo integral, equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, con proyección hacia una integración sudamericana y latinoamericana.

El 26 de mayo de 1969, se suscribió el Acuerdo de Cartagena, Tratado Constitutivo que fijó los objetivos de la integración andina, definió su sistema institucional y estableció mecanismos y políticas que deben ser desarrolladas por los órganos comunitarios. De esa manera, se puso en marcha el proceso andino de integración conocido, en ese entonces como Pacto Andino, hoy Comunidad Andina (CAN). En el año 2021, la Comunidad Andina está conformada por los Países Miembros de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Entre las acciones que lleva adelante la Comunidad Andina se encuentran aquellas relacionadas con el ámbito de las telecomunicaciones; tecnologías de la información y las comunicaciones y radiocomunicaciones, con el objetivo de fomentar el proceso de liberalización progresiva del comercio de los servicios públicos de telecomunicaciones y promover la integración y desarrollo del sector de las telecomunicaciones a nivel comunitario.

En este marco se han desarrollado iniciativas de trabajo conjunto entre los países miembros: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú sobre armonización normativa para el desarrollo de una infraestructura para la innovación y la creación de un mercado digital más integrado, el fomento de la diversificación de la producción y el acceso a las tecnologías digitales de todos los actores. (CAN, 2021)

Las TIC y la Pandemia

En todo el período de tiempo, en el cual se ha mantenido vigente la Pandemia por el Covid-19, las tecnologías de la información y la comunicación han estado en la primera línea de respuesta. La crisis ha acelerado la digitalización de muchos negocios y servicios, incluido el teletrabajo y los sistemas de videoconferencia, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, así como el acceso a la sanidad, la educación y los bienes y servicios esenciales.

La pandemia cambió la manera en la que trabajamos, estamos en contacto, vamos a la escuela y compramos bienes esenciales, nunca antes había sido más importante reducir la brecha digital para los 3600 millones de personas que aún no tienen conexión a Internet y no pueden acceder a la educación en línea, al empleo o a los consejos de salud y saneamiento claves.

Una vez que concluya la fase aguda de la crisis de la COVID-19, los Gobiernos tendrán que invertir en infraestructura tecnológica, más que nunca, con el fin de acelerar la recuperación económica, crear empleo, reducir la pobreza y estimular la inversión productiva. (UN, 2021)

Análisis e interpretación de Resultados

Con la finalidad de analizar el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se tomó como base el Índice de Desarrollo de las TIC's (IDT), en lo atinente a los indicadores que conforman los subíndices de acceso y utilización.

Se justifica el alcance de indicadores mencionado, por la disponibilidad de información relacionada y en función de que abarcan el 80% del Índice de Desarrollo de las TIC. Cabe mencionar que, de acuerdo a la reglamentación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, se tomó la información correspondiente a períodos no mayores a tres años previos al año 2021, como se describe en el pie de las tablas de análisis que forman parte de la presente investigación.

Los organismos relacionados con las estadísticas oficiales de los países miembros de la Comunidad Andina, disponían, en su mayoría, de la información de la disponibilidad de computadoras en el hogar, sin embargo, la información de los demás indicadores no existía o no estaba disponible para su consulta. En función

de lo indicado se tomó como base de análisis, la información establecida en el Network Readiness Index del año 2020.

Con base en lo expuesto, se evaluaron los indicadores del índice de Desarrollo de las TIC que se describen a continuación:

Tabla Nro. 2 Descripción de indicadores del Índice de Desarrollo de las TIC utilizados en la investigación

SUBÍNDICE	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Subíndice de Acceso	Hogares con computadora	Porcentaje de hogares que tienen computadora del año 2020. Se debe precisar, que la información de equipamiento del hogar se refiere a disponibilidad de la computadora en los hogares y no, necesariamente, a la utilización de dicho producto por parte de los miembros que integran el hogar
	Hogares con acceso a internet	Proporción estimada de hogares con acceso a Internet en casa del año 2018, a través de una red fija o móvil. El acceso se define como la disponibilidad de Internet para su uso, por todos los miembros del hogar en cualquier momento. Este indicador incluye tanto estimaciones como datos de encuestas correspondientes a la proporción de personas que utilizan Internet basado sobre los resultados de las encuestas nacionales de hogares. El número refleja la población total del país, o al menos individuos de 5 años en adelante.
	Anchura de banda internacional	Ancho de banda internacional de Internet por usuario de Internet en bits por segundo del año 2018 e incluye el uso de todos los enlaces que incluyen cables de fibra óptica, enlaces de radio y tráfico procesado por estaciones terrestres de satélite y tele puertos para satélites orbitales.
	Cobertura de red móvil	Población cubierta por al menos una red móvil LTE o WiMAX del año 2018. Porcentaje de habitantes fuera de la población total que se encuentran dentro del rango de una avanzado señal celular móvil, como LTE / LTE-Advanced y redes móviles WiMAX / WirelessMAN, independientemente de si son suscriptores
	Penetración de la banda ancha fija	Suscripciones de banda ancha fija iguales o superiores a 10 Megabits por segundo del año 2018. Número de suscripciones fijas por residencias y organizaciones con

acceso de alta velocidad a la Internet pública (una conexión TCP / IP) en sentido descendente con velocidades iguales o superiores a 10 Megabits por segundo.

Subíndice de	Usuarios de internet	Personas que utilizan Internet del año 2018. Proporción de personas que usó Internet en los últimos 12 meses. Los datos son generalmente basados, en encuestas nacionales de hogares donde el porcentaje refleja la población total del país.
Utilización	Penetración de banda ancha móvil	Suscripciones activas de banda ancha móvil por 100 habitantes del año 2018. Se refiere a la suma de activos como teléfonos y computadoras que han accedido al internet a través de redes móviles de banda ancha móvil.

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones - 2020

El análisis de los datos relacionados con los indicadores del Subíndice de Acceso, permitieron determinar que el acceso a internet en los hogares y la penetración del acceso a internet mediante banda ancha fija de los países de la Comunidad Andina, está muy por debajo del promedio mundial, mientras que el ancho de banda internacional es equivalente al promedio del resto de países. En este mismo contexto es necesario destacar que la cobertura de red móvil en los países de la Comunidad Andina es superior al promedio mundial. Lo indicado se muestra a continuación:

Tabla Nro. 3 Análisis comparativo de indicadores del Subíndice Acceso

PAÍSES	HOGARES CON COMPUTADORA	HOGARES CON ACCESO INTERNET		ANCHO DE BANDA INTERNACIONAL		COBERTURA DE RED MÓVIL		PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA FIJA	
	PROPORCIÓN DE HOGARES %	PROPORCIÓN DE HOGARES %	SCORE	BIT/S POR USUARIO DE INT.	SCORE	PROPORCIÓN DE COBERTURA %	SCORE	POR 100 HAB. POND. POR VELOCIDAD	SCORE
COLOMBIA	44,30	49,95	49,82	157599,01	75,08	98,00	98,00	53,44	53,44
ECUADOR	40,7	37,20	37,03	3780,75	50,81	70,87	70,87	24,75	24,75
PERÚ	28,80	29,79	29,60	35243,30	65,61	52,24	52,24	17,39	17,39
BOLIVIA	36,30	32,16	31,98	32943,80	65,18	74,48	74,48	8,14	8,14
PROMEDIO CAN	37,53	37,28	37,11	57391,72	64,17	73,90	73,90	25,93	25,93

PROMEDIO MUNDO	49,00	56,93	56,63	208342,85	66,39	53,48	53,30	55,52	55,52
URUGUAY	70,9	64,02	63,92	110265,52	72,83	86,2	86,2	71,71	71,71

Fuente: The Network Readiness Index - 2020

Como se puede observar, se realizó un análisis adicional al comparar los indicadores con los del país mejor ubicado a nivel sudamericano como es Uruguay (NRI, 2020); en donde se puede verificar que se requiere de un promedio de 11 puntos para igualar el ancho de banda internacional y la cobertura de red móvil de Uruguay; sin embargo, tanto en el acceso a internet en hogares como en la penetración de la banda ancha fija, las diferencias respecto a Uruguay son de más del 100%.

En relación a los indicadores del subíndice de Utilización, se debe indicar que existe una diferencia de 6 puntos en promedio de los usuarios de internet y de la penetración de la banda ancha móvil respecto del promedio de estos indicadores en el resto de países; sin embargo, al compararlo con Uruguay la diferencia es de 20 puntos en promedio, como se muestra a continuación:

Tabla Nro. 4 Análisis comparativo de indicadores del Subíndice de Utilización

PAÍSES	USUARIOS DE INTERNET		PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA MÓVIL	
	PERSONAS USUARIAS %	SCORE	SUSCRIP. POR CADA 100 HAB.	SCORE
COLOMBIA	62,26	61,45	52,32	19,65
ECUADOR	57,27	56,31	54,69	20,62
PERÚ	52,54	51,43	65,66	25,08
BOLIVIA	43,83	42,45	79,87	30,85
PROMEDIO CAN	53,98	52,91	63,14	24,05
PROMEDIO MUNDO	60,78	59,92	75,70	29,15
URUGUAY	68,28	67,65	123,85	48,72

Fuente: The Network Readiness Index – 2020

Como efecto de la pandemia se ha evidenciado una necesidad imperiosa de mejorar los recursos, servicios e infraestructura de Tecnologías de Información y Comunicación, que aporten al mejoramiento de los procesos relacionados con el trabajo, el empleo, la salud, la educación, y otros relacionados con el quehacer social de los estados y su población, por lo que es vital para los países miembros

de la Comunidad Andina invertir en Tecnologías de Información y Comunicación a nivel local y regional, para poder competir con los países sudamericanos y demás países del mundo, y para generar oportunidades que permitan sobrellevar los estragos de la pos pandemia.

Conclusiones

La información oficial publicada por los organismos oficiales de los países que conforman la Comunidad Andina, respecto de los recursos, servicios e infraestructura de Tecnologías de Información y Comunicación implementados es escasa, sin que exista información relacionada con la mayoría de indicadores contemplados en el Índice de Desarrollo de la TIC. Los países de la Comunidad Andina no alcanzan los promedios del resto de países del mundo de acceso a computadora y de internet de banda ancha fija y móvil en los hogares, del nivel de velocidad de ancho de banda internacional, ni del número de usuarios del servicio de internet; recursos, infraestructura y servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación que son fundamentales para sostener los efectos de la pandemia y para enfrentar la pos pandemia. La alta cobertura de red móvil implementada en los países de la Comunidad Andina, que inclusive es cercana a la que mantiene el país con mayor cobertura sudamericana, como es Uruguay, representa una oportunidad que debería ser explotada para compensar las brechas de TIC, que mantienen.

Referencias

- Castells, M. (1999). La era de la información: economía, sociedad y cultura. México: Siglo XXI.
- Comunidad Andina (2021). <http://www.comunidadandina.org>
- Cutrell, E. (2020). El contexto y el diseño de TIC para el desarrollo mundial. Naciones Unidas
- International telecommunications United (2020). <https://www.itu.int/es/>
- Rodríguez Gallardo, A. (2006). La brecha digital y sus determinantes. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- The Network Readiness Index (2020). <https://networkreadinessindex.org>
- The United Nations (2021). <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

CAPITULO 27

VARIACIÓN EN LA EXTRACCIÓN DE MATERIAL RECICLABLE EN RELLENO SANITARIO, COMO MEDIO DE SUBSISTENCIA DE RECOLECTORES

Castellanos José

Introducción

Se reconoce en la actividad de extracción y separación de material reciclable una fuente lucrativa y de fácil acceso, no requiere de elementos prácticos o destreza, y se reduce a separar del material desechado aquello que tenga valor secundario, obteniendo por ello ganancias inmediatas. Por esta razón un considerable número de personas conforman grupos sociales definidos, que perseveran alrededor y dentro de los rellenos sanitarios, vertederos controlados y vertederos a cielo abierto de nuestro país, constituyendo un submundo pocas veces admitido por la sociedad en general. Es conocido que en Venezuela el manejo de los residuos sólidos urbanos se fundamenta en tres pasos simples; generación, recolección y disposición final, en este caso es poco conocido el método de disposición final y las actividades que conlleva; por tal motivo es necesario indagar con técnicas de recolección de datos que permita cuantificar y obtener resultados sobre la estructura social y económica de estos grupos sociales.

Esta investigación está orientada a recabar datos que faciliten la discusión de las políticas públicas aplicadas al proceso de disposición final de residuos sólidos urbanos, e indaga en el contexto histórico de generación y extracción de materiales, obtenidos en la fuente, lo que favorece contrastar la variación cuantitativa tanto en material recuperado como valor del trabajo, esto como resultado de comparar los momentos que se estudian. Los resultados generan respuestas que permitan sustentar o proponer estrategias fundamentadas desde la competencia de la gerencia, pero bajo la perspectiva de la realidad social, lo que constituye un desafío dentro de la administración pública.

En consecuencia, si bien la producción de desechos está condicionada por la intensidad y la frecuencia, es un hecho que la generación será constante, de allí que el grado de vulnerabilidad ambiental al que se pueda exponer una población,

dependerá de la capacidad que esta tenga de enfrentarla. De lo anterior, podemos deducir que si bien el estado Carabobo de acuerdo al INE (2018) supera la media nacional en cuanto a la producción de residuos sólidos urbanos, la cual se estima en 0,976 Kg/hab/día, y siendo Puerto Cabello uno de los principales municipios del estado y principal puerto de Venezuela con producción de desechos significativa y permanente, se debe disponer de una adecuada gestión para contrarrestar la posible vulnerabilidad a la que pudiera exponerse la población.

Ahora bien, si tal como lo reconoce el Programa de Naciones Unidas para el ambiente (2012) “las políticas en los países del área andina; tienden a enfocarse en los factores de Presión que afectan directamente a los ecosistemas y sus servicios”. Es decir tanto Venezuela como los demás países de la región actúan más hacia las fuerzas económicas y sociales y a partir de allí se enfrentan las situaciones ambientales,.

El PNUMA(2008) es claro al sostener que “mientras las políticas no empiecen a atender algunas de las causas de fondo de la degradación ambiental o Fuerzas Motrices, según se definen en el marco Fuerza motriz – Presión – Estado - Impacto - Respuesta, es poco probable que los países alcancen los objetivos y metas establecidos en los compromisos nacionales, regionales e internacionales”. Esto en alusión a la necesidad de promover acciones a las fuerzas producidas por procesos necesarios de la sociedad, pero que generan impacto al medio ambiente.

Por esta razón se requieren aportes que refuercen nuevas actitudes, conocimientos y prácticas que constituyen parte de las políticas sociales establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que expresa en su artículo 62 “ todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos” reconociendo en el mismo texto que “La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo individual o colectivo” en consideración las propuestas para la capacitación necesaria para enfrentar la vulnerabilidad ambiental, es la participación ciudadana.

El desarrollo de las habilidades para conocer la gestión ambiental y supervisarlas, corresponde a las bases ciudadanas que permitirán definir una adecuada estrategia social capaz de propiciar el desarrollo sostenible desde la extensión territorial de un municipio.

De esta manera se avanzaría hacia la perspectiva de desarrollo que se ajuste a la realidad local, utilizando procedimientos económicamente factibles, y que el resultado sea socialmente aceptado.

En razón de ello, ubicar la situación de Venezuela en cuanto al cumplimiento de estos acuerdos, específicamente sobre los elementos que actúan ejerciendo Presión, en el área de la disposición final de residuos sólidos urbanos, nos lleva a reconocer en primer lugar la existencia de un amplio soporte legal. Pero tal como lo expresa Fundacomunal (2014) “en el país no se conoce un marco de referencia aproximativo que dé cuenta de experiencias integrales en la materia; es decir, que haya aportado una metodología de intervención para el manejo integral de residuos sólidos” en consecuencia, a pesar de los intentos, en Venezuela de acuerdo a lo sostenido por Armitano, García y Liscano (2017) existen “311 sitios de disposición final a nivel nacional, distribuidos en 95 Rellenos Sanitarios que representan el 31%, 136 vertederos que corresponden al 43% y 80 botaderos que constituyen el 26% restante del total de lugares de disposición”(p.249).

De la situación planteada podemos discernir, que a pesar de los esfuerzos de la sociedad global para enfrentar los problemas que causan el inapropiado manejo de los residuos sólidos urbanos en la disposición final, en el país a pesar de conocer e incluso reconocer los principios de sustentabilidad de los sistemas ambientales en la Constitución Nacional que nos rige, además de reforzar el tema de la protección del ambiente y la participación ciudadana enunciados como derechos en la Declaración de Río (1992), que significó la redefinición de las políticas públicas en la materia, y la elaboración de leyes y decretos relacionados con los desechos sólidos. Es concluyente que “en Venezuela, la gestión de desechos sólidos se caracteriza por la desarticulación interinstitucional evidenciada en la duplicidad de funciones y de esfuerzos que suelen generar conflictos entre diferentes instancias

públicas que tienen competencia legal en la gestión de Residuos sólidos urbanos.. Fundacomunal (2014).

Sin embargo el contenido del Plan de la Patria (2013-2019) texto que direcciona la política nacional, establece como principal eje de desarrollo ecológico; el manejo integral de desechos sólidos, tema en el que el gobierno municipal representa la expresión del Estado más cercana a la población.

De allí el enfoque de esta investigación, que identifica actores ajenos a la administración y operatividad de los Rellenos Sanitarios, pero que actúan significativamente en una fase del proceso, generando recursos de subsistencia para los ejecutores y su familia. El estudio realizado es principalmente descriptivo, con alcance explicativo. Por lo tanto, de naturaleza no experimental. Prevalció el enfoque cuantitativo.

Objetivo

Evaluar la actividad de extracción de material reciclable en un relleno sanitario, como medio de subsistencia de los recolectores.

Metodología Empleada

Se estudió este grupo en cuanto a su conformación, la capacidad de captación de recursos económicos. Para ello se realizaron encuestas y observación directa en el área donde desarrollan sus actividades, se indagó sobre la actividad de extracción como actividad comercial y la distribución de los beneficios.

Población y muestra: 60 segregadores que constituyen la población total que hace vida en el relleno Sanitario “La Paragüitas”.

Técnicas de Recolección de Datos: Se construyó una tabla para compilar la cantidad en toneladas separadas y extraídas del relleno sanitario, con los datos declarados por el grupo investigado, facilitando así la medición.

Se evaluó los históricos de las disposiciones realizadas en el Relleno Sanitario “La Paragüita”, desde el año 2007 hasta el 2010.

Se calculó el aprovechamiento de material reciclable al confrontar las declaraciones de salida de material contra las disposiciones realizadas, según el histórico, obteniendo un valor porcentual sobre el total, para cada año estudiado.

Se estableció el comparativo o fluctuación de aprovechamiento de material reciclable entre los años estudiados y el proporcionado en el histórico para el bienio 2016 – 2017.

Se determinó el comportamiento de la actividad de extracción.

Técnicas de Observación

Se estudió el proceso operativo que desarrolla el Relleno Sanitario “La Paragüita” y la actividad de extracción de material reciclable, mediante el análisis del esquema operativo en comparación con la actividad evidenciada.

Técnicas de Obtención de Información

Se utilizaron encuestas de campo para definir: un patrón de los hábitos del recolector, su conformación, desarrollo de su actividad.

Técnicas de Análisis de Datos

En lo correspondiente a la evaluación social y representativa de la población objeto del estudio, los datos obtenidos se llevaron a una matriz o plantilla que permitió calcular los porcentajes de composición utilizando valores de cuantificación.

Los datos de extracción se convirtieron mediante los valores de comercialización declarados por los líderes de grupo, y permitieron establecer proyecciones de ingresos económicos, distribución y estimado de ganancias en la organización de los recolectores. Los resultados obtenidos se discutirán en función de los objetivos establecidos en la investigación.

Resultados Obtenidos

Tabla 1

Comparativo material extraído en el
Relleno Sanitario “La Paragüitas” Puerto Cabello 2007 -2010

Toneladas / Año				
AÑOS	2007	2008	2009	2010
INGRESOS RSU	70.999,00	74.752,00	70.696,00	82.547,00
EXTRACCIÓN	1.987,00	2.093,05	1.979,48	2.311,31

Fuente: Castellanos (2011)

Se indagó en esta investigación de campo el proceso de agrupación, de los recolectores de material reciclable en el Relleno Sanitario “La Paragüita” así como los beneficios económicos que estos generan producto de la actividad de extracción de material reciclable. Resultando los siguientes valores

Tabla 2

Comparativo material extraído en el
Relleno Sanitario “La Paragüitas” Puerto Cabello 2016 -2017

Toneladas /año		
AÑOS	2016	2017
INGRESOS RSU	62.300,00	59.752,00
EXTRACCIÓN	1121	992

FUENTE: DESOCA 2018

Tabla 3

Comparativo de extracción de material Vs ingresos obtenidos por recolectores
Relleno Sanitario “La Paragüitas” Puerto Cabello

Material Reciclable	Momentos Históricos	
	2007-2010	2016-2017
COMPOSICIÓN	TN	TN
Vidrio, plástico. Tela, cartón	84%	95%
Material Ferroso	13%	4%
Material no Ferroso	1.72%	1%
Total TN Promedio/año	2.092.50	1.108,29
Ingreso promedio del recolector Fuente: Castellanos (2021)	450 Bs.F (\$ 107,44)	50.094 Bs.F (\$46)

Tabla 4

Censo por edades y sexo de los recolectores
Relleno Sanitario “La Paragüitas” Puerto Cabello

EDAD	FEMENINO	%	MASCULINO	%	TOTAL
18-30	2	3.33	22	36.7	40
31-43	3	5	17	28.33	33.33
44-54	2	3.33	8	13.33	16.67
>55	2	3.33	4	6.67	10
TOTAL	9	15	51	85	100

Fuente: Acevedo y et al 2011

Análisis de Resultados

La corriente de ingreso de desechos sólidos entre el año 2007 y el 2010 presentó una variación final estimada 11.548 Toneladas, esto representa un 13,98% de incremento, mientras que la extracción en el mismo periodo se mantuvo proporcional al incremento de la corriente.

El cálculo de aprovechamiento de material con características reciclables en este lapso, se obtuvo al verificar la entrada de RSU al Relleno Sanitario en data de la empresa Desechos Sólidos Carabobo (DESOCA) y confrontarla con las declaraciones de salida de material presentadas por los segregadores. Esto permitió obtener un valor de recuperación anual para el periodo 2007-2010 a 2.8% con variaciones poco significativas, lo que no inciden en este valor como referencia.

El comportamiento de generación de RSU en el lapso 2016-2017 fue muy significativo, este bienio la generación disminuyó a 59.752 toneladas anuales, lo que ubica una corriente menor a la del año 2007; diez años antes. El porcentaje de la variación fue 15% menos a la cifra del año 2007 y del 27% con respecto al valor del año 2010.

Se estableció el comparativo o fluctuación de aprovechamiento de material reciclable entre los años 2007 y 2010 y el bienio 2016 – 2017. Esto por corresponder a las devaluaciones de la moneda que fueron aplicadas como medidas de control económicas en Venezuela. Como resultado los promedios de material extraído entre el 2007 y el 2010 fueron de 2.092,5 Tn frente a 1.108 Tn.

El material ferroso disminuyo drásticamente en el periodo 2016-2017 por medidas gubernamentales de control, de 13% al 4%.

El porcentaje de recuperación apenas del 1.20% lo que significó la disminución de ingresos semanales por segregador de \$ 107 a \$ 46.

En consideración a la conformación de los grupos de segregadores, estos evidencian un porcentaje significativamente alto de hombres 85% ante la población femenina que corresponde al 15%.

La edad de las personas con mayor actividad en labores de separación y extracción de material reciclable corresponde a 18 y 30 años (36.7%), seguidos por aquellos entre 31 y 43 años (28.33%).

La actividad de extracción se mantiene permanente en la fase final del proceso, a la fecha se ha incrementado el número de personas que se desplaza a la ciudad a recoger material aprovechable de los contenedores urbanos.

Conclusiones

El resultado permite a quienes le corresponde mantener relaciones con este grupo, como es el caso de las autoridades que administran el Relleno Sanitario, establecer estrategias en función de la tolerancia, comprensión, entendimiento y control, rompiendo las barreras comunicativas que normalmente funcionan como estrategias defensivas por parte de los recolectores.

En el caso de estudio se puede decir que el 85% de quienes se dedican a la actividad son hombres.

La edad promedio de los segregadores, se ubica entre 18 y 43 años.

En el lapso 2007 -2010 el segregador percibía por su actividad más del 44% que el salario mínimo de entonces. El material recuperado correspondió al 2.8% de la corriente de entrada.

En el bienio 2016-2017 los ingresos de los segregadores superaban el salario mínimo en 23.26%. El material recuperado correspondió al 1.20%

Referencias

- Acuña, Y (2008). *Indicadores de generacion de residuos y desechos solidos en Venezuela*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Armitano, A, García. G, Liscano, P. (2005). Programa de aprovechamiento y tratamiento de los residuos sólidos doméstico del sector Care de Guatire, Estado Miranda, Venezuela. Obtenido <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/articloe/view/22983/22968>
- Cáceres, F. (2008). La Gerencia Ambiental como metodología integradora. *Fermentum*, 148-173.
- DESMIRS. (2012). *Metodología de Intervención Social Para el Manejo Integral de Residuos Sólidos en las Mancomunidades*. Caracas: Comunidad Economica Europea.
- Forbes, y. (2004). *Gestion Integral de Residuos Solidos. Inventario de Ciclo de Vida*. Caracas: Procter and Gamble.
- Fundacomunal. (2005). *Plan Nacional. Descentralizacion para el Manejo Integral de los Desechos Solidos*. Caracas.
- Instituto Nacional de Estadística Reporte ambiental de Venezuela. Disponible en http://www.ine.gov.ve/documentos/Boletines_Electronicos/Estadisticas_Sociales_y_Ambientales/Reporte

CAPITULO 28

**SISTEMA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS EN *TWITTER*
PARA EL ANÁLISIS DE SENTIMIENTO**

Desirée Delgado y Augusto González

Introducción

En el año 2020 la manera en cómo las personas interactúan hizo un cambio radical debido a la pandemia mundial. Esto creó nuevos hábitos, nuevas maneras de trabajar y sobre todo aceleró el crecimiento del mundo digital. Por eso las redes sociales han tenido un crecimiento exponencial; el 55.1% de la población mundial usa las redes sociales activamente (Shum, 2021). Esto hace que exista una fuente de información directa sobre la opinión de dicha población, teniendo en consideración de que el 67.1% de la población mundial tiene acceso a un teléfono inteligente (Shum, 2021).

Se han realizado diversos estudios para explorar la posibilidad que nos ofrecen las redes sociales como *Twitter*, con el fin de analizar y usar técnicas del procesamiento del lenguaje natural para conocer la opinión de los usuarios. En este contexto, al *análisis de sentimiento* es un campo que se viene estudiando décadas atrás, por mencionar el trabajo de (Pang, Lee, & Vaithyanathan, Thumbs up? Sentiment Classification using Machine Learning Techniques, 2002) o de (Turney, 2002), en donde se muestran los primeros avances en el análisis de sentimiento. En los trabajos anteriores y en general el análisis se ha realizado para expresiones en el idioma inglés, sin embargo, en el idioma español se requiere reforzar las investigaciones, a fin de generar modelos de aprendizaje automático, considerando la complejidad que representa el idioma en cuanto a expresiones idiomáticas y modismos.

En este sentido, la investigación se propuso determinar el sentimiento general sobre una palabra clave en el idioma español utilizando los Trinos de la red *Twitter*, para una región geográfica determinada. Como consecuencia, la herramienta se enfoca

en determinar la opinión caracterizada como positiva, negativa, neutra o mixta; sobre un producto, servicio, situación, partido político, fenómeno natural, entre otros; haciendo de ésta una herramienta que pueda ser utilizada para diversos fines en diferentes contextos.

Marco Teórico

Para contextualizar la investigación, a continuación se presentan un conjunto de trabajos en el área, así como los términos más importantes para su comprensión.

Trabajos Relacionados

Entre los trabajos más destacados, se tienen:

- Trabajo Especial de Grado de Casaverde y Olarte (2020), titulado **“Análisis masivo de datos en Twitter para identificación de opinión”**, realizado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, desarrolló un sistema para filtrar y hacer un análisis de sentimientos en los tuits usando aprendizaje automático. La implementación de máquinas de soporte vectorial para determinar opiniones constituyó un aporte fundamental para entender validaciones y herramientas.
- El trabajo de maestría de Sobrino Sande (2018), titulado **“Análisis de sentimientos en Twitter”**, realizado en la Universidad Oberta de Cataluña presenta un mapeo sistemático de la literatura hasta la fecha, en el área de análisis de sentimiento. Asimismo, desarrolla una solución propia de clasificador de sentimientos usando algoritmos de aprendizaje supervisado. Esta investigación permitió comprender la evolución del análisis de sentimiento en la red social *Twitter*.
- El artículo de Tapia, Aguinaga, y Luje (2018), titulado **“Detección de patrones de comportamiento a través de Redes Sociales como Twitter, utilizando técnicas de Minería de Datos como método para detectar el Acoso Cibernético”**, publicado en la *Conference On Software Process Improvement (CIMPS)*, realiza un estudio de análisis de sentimiento en un tema particular como el ciber acoso en un medio como la red social *Twitter*. Este estudio contribuyó

principalmente en la determinación del tipo de herramienta y arquitectura de software a utilizar.

Definiciones

- **Procesamiento del Lenguaje Natural:** Según Cortez Vásquez, Vega Huerta, Pariona Quispe, & Huayna (2009) y Hernández y Gómez (2013), conocido también por sus siglas en inglés *Natural Language Processing* (NLP), es un campo de las ciencias de la computación, de la inteligencia artificial y de la lingüística que estudia las interacciones entre las computadoras y el lenguaje humano. Se ocupa de la formulación e investigación de mecanismos eficaces computacionalmente para la comunicación entre personas y máquinas por medio del lenguaje natural, es decir, de las lenguas del mundo. Entre las aplicaciones del procesamiento del lenguaje natural más populares e importantes tenemos: recuperación de información, traducción automática de textos, reconocimiento del habla, extracción de información y análisis de sentimientos.
- **Análisis de sentimiento:** Es un campo de investigación dentro del PNL que trata de extraer de manera automática y mediante técnicas computacionales, información subjetiva expresada en el texto de un documento dado y acerca de un determinado tema. De esta forma, mediante el análisis de sentimientos podremos saber si un texto presenta connotaciones positivas o negativas. Una definición ampliamente extendida de este concepto es la ofrecida por los investigadores (Pang & Lee, *Opinion Mining and Sentiment Analysis*, 2008) y que define análisis de sentimientos como: *“Tratamiento computacional de opiniones, sentimientos y subjetividad en textos”*.
- **Aprendizaje automático:** Es el estudio de algoritmos computacionales que mejoran mediante la experiencia, es decir, que pueden aprender y mejorar sus conocimientos previamente definidos. El aprendizaje automático es un subconjunto de la inteligencia artificial, cuyos algoritmos construyen un modelo matemático basado en datos de prueba, conocidos como “datos de entrenamiento” con fines de predicción y toma de decisiones (Bishop, 2006).
- **API (*Application Programming Interfaces*):** Es un conjunto de definiciones y protocolos utilizados para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones,

permitiendo la comunicación a través de un conjunto de reglas. Así pues, una API es una especificación formal que establece cómo un módulo de un software se comunica o interactúa con otro, para cumplir una o muchas funciones. Todo ello dependiendo de las aplicaciones que las utilicen y los permisos que les dé el propietario de la API a los desarrolladores de terceros (Fernández, 2019).

Metodología

La investigación-acción es una metodología que busca la interpretación de un aspecto social a través del uso de la investigación activa, constante y colaborativa de investigadores, con la intención de provocar un cambio positivo de orden social, en donde se involucra la toma de decisiones. Esta definición implica combinar la práctica con la teoría, así como cuatro fases o momentos diferenciados: observación, participación, planificación y la reflexión (Velásquez & Cádiz, 2011). Cada uno implica una mirada retrospectiva, y una intención prospectiva que forman una espiral auto reflexiva de conocimiento y acción. La Figura 1 a continuación, muestra los momentos de la investigación-acción, de acuerdo con Latorre (2003).



Figura 3. Ciclos de la investigación-acción. Fuente: (Latorre, 2003).

En el contexto del trabajo realizado, cada una de las fases de la metodología conllevó a un conjunto de actividades y entregables, según se señalan en la Tabla 1 siguiente:

Tabla 5. Actividades del proyecto, según la metodología investigación-acción.

Fases metodología investigación-acción

	Investigar referencias sobre modelos de extracción de datos, filtrado de información relevante, análisis de sentimiento, algoritmos de aprendizaje automático y plataformas en la nube.
Planificación	Determinar los requisitos funcionales y no funcionales
	Seleccionar metodología de desarrollo de software (<i>SCRUM</i>)
	Realizar el plan de trabajo
	Implementar la herramienta siguiendo la metodología de sw
Acción	Iterar sobre alternativas y mejoras en el análisis de sentimiento
	Realizar pruebas de funcionalidad y rendimiento
Observación	Presentar resultados y análisis de las pruebas
Reflexión	Realizar sugerencias para futuras versiones

Fuente: Autor.

Tal como se muestra, en la Fase de Planificación se integró *SCRUM*. El nombre *SRUM*, no es un acrónimo, proviene del *Rugby* y significa melé, y al igual que en *Rugby*, todos los jugadores actúan como una unidad para hacer avanzar la pelota. En *SCRUM* todos los componentes de un equipo realizan actividades de forma iterativa e incremental para desarrollar el proyecto. *SCRUM* es una metodología de desarrollo ágil simple, que se adapta continuamente a la evolución del proyecto. En ésta se priorizan los objetivos/requisitos en función de las necesidades del cliente y lo esencial para iniciar el desarrollo. Sigue un proceso incremental basado en iteraciones y revisiones, orientándose más a las personas que a los procesos (Gorakavi, 2009; Hundermark, 2009).

Más específicamente, *SCRUM* se basa en ciclos de trabajo llamados *Sprints*, los cuales son iteraciones de 1 a 4 semanas de forma consecutiva, con una duración fija y con fechas de culminación previamente establecidas. Cada *Sprint* además, está conformado por los requerimientos a desarrollar, a partir de una lista priorizada. Cabe señalar, que esta metodología incluye una serie de eventos y ceremonias que permiten mantener al equipo de trabajo integrado y enfocado en el proceso de

desarrollo, en sus diversos momentos. La Figura 2 presenta un ciclo o *sprint* de *SCRUM*

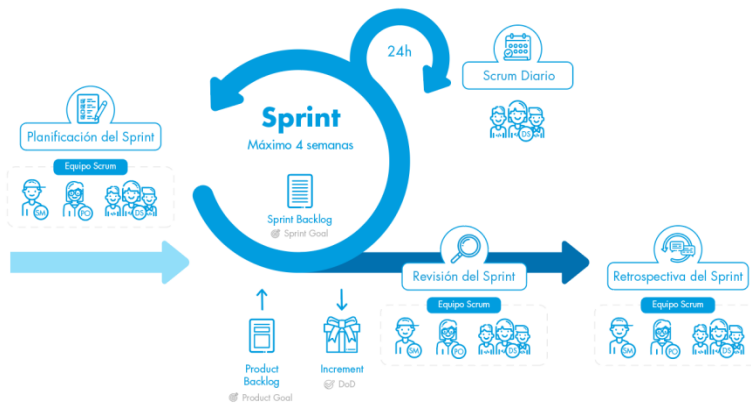


Figura 2. Ciclo de SCRUM. Fuente: (Rodríguez & Álvarez, 2020).

Resultados

A continuación se presentan los resultados, organizados en *sprints* con una duración promedio de 3 semanas cada uno.

Sprint 0:

Definición de Requisitos: En este ciclo se definieron los requisitos funcionales y no funcionales del proyecto (Tablas 2 y 3 respectivamente)

Tabla 2. Requisitos Funcionales

Código	Requerimiento	Prioridad
REQF01	Permitir buscar información en <i>Twitter</i> ingresando una palabra clave	Esencial
REQF02	Permitir filtrar la información de <i>Twitter</i> por ubicación geográfica con el nombre de una ciudad o región	Esencial
REQF03	Clasificar cada tuit de acuerdo al sentimiento que expresa en positivo, negativo, mixto o neutro	Esencial
REQF04	Desplegar los datos de cada tuit en un archivo en formato texto para su posterior análisis	Media
REQF05	Desplegar un resumen de los datos recolectados en términos de porcentaje por categoría de sentimiento	Media

Fuente: Autor

Tabla 3. Requisitos No Funcionales

Código	Requerimiento
REQNF01	La herramienta debe ser capaz de extraer la data y analizarla con un tiempo de respuesta menor a 5 minutos
REQNF02	La interfaz debe ser fácil de usar
REQNF03	El formato de salida debe ser un archivo tipo Excel para su posterior procesamiento

Fuente: Autor

Modelos de extracción de datos de la red social *Twitter*:

Durante la investigación de modelos de extracción de datos, filtrado y análisis de sentimiento en la red social *Twitter*, se determinó que la forma más sencilla de extraer datos es mediante el uso de *Twitter Api*, la cual se describe a continuación

***Twitter Api*:** Permite acceder a datos y escribirlos en Twitter, sin embargo, su acceso es restringido y limitado en el caso de requerir más de 500K tuits por mes (*Twitter*, Inc.). Por esta razón, se gestionó una solicitud especial de uso con fines académicos en el portal de *Twitter*, la cual fue respondida en 2 semanas aproximadamente.

Una vez obtenido el acceso requerido, se evaluó la documentación encontrándose referencias al uso de *Tweepy* como librería de terceros desarrollada en *Python*, que facilitaban la conexión a *Twitter Api*. Cabe señalar, que dicha librería cuenta con una extensa comunidad de desarrolladores y amplia documentación. Aunado a lo anterior, se seleccionó *Flask* como *framework* de desarrollo en *Python*, por sus características de flexibilidad y facilidad de uso (Dev.to, 2019).

Al final de este *sprint*, también se analizaron los modelos de aprendizaje automático, así como el procesamiento de una frase para determinar el análisis de sentimiento.

Sprint 1:

En este *sprint* se realizó una revisión de las diferentes herramientas y librerías *open source* existentes en el mercado, para evaluar el análisis de sentimiento.

- Librería “*sentiment spanish*”: Cuenta con licencia MIT (Bello, 2020) y trabaja a partir de un modelo pre entrenado en español. En el análisis se realizaron un conjunto de pruebas a fin de determinar la velocidad y eficiencia, resultando un tiempo de respuesta promedio entre 5 y 6 segundos por frase. Específicamente, en las pruebas se utilizó la frase de 4 palabras: “*La playa es lo mejor*”, ejecutada en una computadora con procesador i9. El equipo presentó un recalentamiento importante, por lo que al seguir investigando se halló que por lo general este tipo de librerías es ejecutada en equipos especializados o en su defecto equipos en la nube de algún proveedor como *Amazon*, *Microsoft*, *IBM* o *Google*, con sus consecuentes costos por servicios de cómputo.
- API de análisis de sentimiento: Se realizó un análisis de las distintas alternativas en la nube, considerando: costos por servicio, rendimiento y usabilidad (Tabla 4). Entre las opciones: *Amazon Comprehend*, *Google Cloud Natural Language*, *IBM Watson*, *Microsoft Azure Cognitive Services*. Cabe señalar que algunas proveen una *free tier* o capa gratuita de peticiones por mes, haciendo factible este estudio enmarcado en el ámbito académico (Deducive, 2018).

Tabla 4. Soluciones API en la nube para el análisis de sentimiento (AS)

Variables	Archivos	Caract / seg	Amazon	Google	IBM	Microsoft
Opinión AS	10.000	550	\$6	\$10	\$30	\$75
AS <i>Twitter</i>	1.000.000	75	\$100	\$1000	\$1000	\$2500
Tema doc AS	5.000	10.000	\$51	\$100	\$30	\$75

Fuente: (Deducive, 2018)

Los factores claves considerados en el análisis fueron el costo y la usabilidad. Por razones de costos se descartaron *Microsoft* e *IBM*, a pesar de que *IBM* (con la *IA Watson*), es preciso y ofrece un precio competitivo en cuanto al análisis de temas o tópicos, sin embargo, para opiniones de clientes con pocos archivos (menos de 10.000 tal como el caso que nos ocupa) resulta más costoso.

Las nubes de *Amazon* y *Google* son las más usadas y a pesar de que *Amazon* es la de menor costo; requería una curva de aprendizaje más prolongada por lo que se decidió utilizar *Google Cloud Natural Language*. Adicionalmente, ésta última cuenta con una extensa documentación y resultó fácil de usar.

Para finalizar este *sprint*, se realizaron pruebas de rendimiento en el equipo i9, la API de *Google* y con la misma frase del experimento anterior (“*La playa es lo mejor*”), resultando un tiempo de respuesta promedio menor a 0.6 segundos, lo cual representó una reducción drástica del tiempo en casi 10 veces y sin ningún recalentamiento del procesador.

Sprint 2:

En este *sprint* se plantea la arquitectura como se muestra en la Figura 3



Figura 3. Diagrama de arquitectura. Fuente: Autor.

Vista del Servidor: Se desarrolló en *Flask*, el cual permite consultar a la API de *Twitter* y extraer los últimos 100 tuits (limitación de tuits por petición) relacionado con una palabra clave. Como entregable, *Twitter* devuelve la data para una ubicación geográfica y sin ningún orden de relevancia. Como limitación clave está el número de peticiones por intervalo de tiempo, la cual es 450 peticiones en 15 minutos.

Una vez obtenida la data, se ejecuta la API de *Google Cloud*, la cual procesa cada tuit para analizar el tipo de sentimiento (positivo, negativo y neutro o mixto). Esta API está disponible para 15 idiomas y tiene reconocimiento automático del mismo, haciendo posible la escalabilidad del proyecto para múltiples idiomas.

Para restringir la búsqueda de la frase a una ubicación geográfica específica, se utilizó la API de *Google* de geolocalización, la cual dada una palabra clave, ejecuta *Google Street*.

Sprint 3:

Vista del cliente: El cliente consta de una aplicación web en *React* con *Typescript*, la cual es una de las librerías más usadas en la actualidad (Stack Overflow, 2021). La interfaz inicial se muestra en la figura 4 a continuación:



Figura 4. Interfaz de búsqueda. Fuente: Autor.

Es una interfaz sencilla que presenta un campo para introducir la palabra clave en idioma español y luego la ubicación geográfica en términos de ciudad o población. El resultado corresponderá a los últimos 100 tuits relacionados con esa palabra clave en la región indicada. La respuesta se muestra en la figura 5, a continuación:

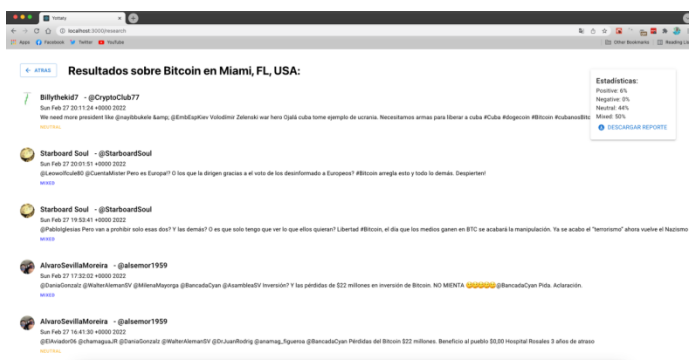


Figura 5. Interfaz de resultados. Fuente: Autor.

La pantalla muestra una lista de todos los tuits, con las siguientes propiedades: nombre, usuario, fecha, foto de perfil, tuit y una etiqueta clasificándolo como positivo, negativo, mixto o neutro. En la parte superior derecha aparece un recuadro con los resultados generales expresados en términos de porcentaje, de los últimos 100 tuits, clasificándolos como positivo, negativo, mixto o neutro. Y una opción dentro del mismo recuadro que permite descargar un archivo Excel con las

columnas: “Date”, “Tweet”, “Url”, “Fullname”, “Username” y “Sentiment”, tal como lo muestra el formato de la figura 6 a continuación:

Figura 6. Excel resultante para Bitcoin en Miami, FL, USA. Fuente: Autor.

Sprint 4:

Este *sprint* se enfocó en la interpretación de los resultados, así como las mejoras en cuanto a detalles de interfaz.

Interpretación de resultados en Google Sentiment Analysis: Para el análisis se utilizó la documentación de *Google Cloud* (Google, n.d.), conformado por valores numéricos *score* y *magnitude*. A continuación, un ejemplo de una corrida del *analyzeSentiment*:

```
{
  "documentSentiment": {
    "score": 0.2,
    "magnitude": 3.6
  },
  "language": "en",
  "sentences": [
    {
      "text": {
        "content": "Four score and seven years ago our fathers brought forth on this continent a new nation, conceived in liberty and dedicated to the proposition that all men are created equal.",
        "beginOffset": 0
      },
      "sentiment": {
        "magnitude": 0.8,
        "score": 0.8
      }
    },
    ...
  ]
}
```

Figura 7. Formato de respuesta API de Google Sentiment Analysis.

Fuente: (Google, n.d.).

Estos valores de campo se describen a continuación:

- *documentSentiment* contiene la opinión general del documento, que consta de los siguientes campos:
 - *score* de las opiniones oscila entre -1.0 (negativo) y 1.0 (positivo), y corresponde a la tendencia emocional general del texto.
 - *magnitude* indica la intensidad general de la emoción (tanto positiva como negativa) en un determinado texto, entre 0.0 y +inf. A diferencia de *score*, *magnitude* no está normalizada; cada expresión de emoción en el texto (tanto positiva como negativa) contribuye a *magnitude* de este (por ende, las magnitudes podrían ser mayores en bloques de texto más extensos).
- *language* contiene el idioma del documento, ya sea que se haya pasado en la solicitud inicial o se haya detectado automáticamente si estaba ausente.
- *sentences* contiene una lista de las oraciones extraídas del documento original
 - *sentiment* contiene los valores de nivel de opiniones de la oración adjuntos a cada oración, conformado por los valores *score* y *magnitude* descritos.

Un valor de respuesta del ejemplo anterior de 0.2 de puntuación, indica que un documento es ligeramente positivo en emoción, mientras que un valor de magnitud de 3.6 indica un documento relativamente emotivo, dado su tamaño pequeño (alrededor de un párrafo). Por lo tanto, la primera oración de la dirección de Gettysburg contiene un *score* altamente positivo de 0.8 (Google, n.d.).

Teniendo esto en consideración, se puede observar que existen textos que se identifican como neutros o mixtos, lo cual no proporciona indicios claros de un sentimiento positivo o negativo. Más aún, en el lenguaje hay modismos, acrónimos y emojis; que vuelven más compleja la tarea de medir un sentimiento (Cogito, 2021), incluso utilizando algoritmos sofisticados entrenados por *Google*, se observa que se requiere seguir avanzando en las interpretaciones del lenguaje (Darr, 2019).

Otro aspecto a destacar es la cantidad de ruido que presenta *Twitter*, tales como, *bots* de noticias y cuentas que tienen cierta popularidad como portales de noticias o personas influyentes, lo cual hace más compleja la tarea de extraer datos y esto teniendo en consideración que *Twitter* tiene un sistema de autenticación de cuentas y políticas *anti-bot*. La determinación de este tipo de distorsiones es una tarea

importante para los investigadores en este campo ya que posibilitaría el incremento en el nivel de confianza de los datos.

Conclusiones

Este trabajo de investigación se adentró en un tema de actualidad que involucra la red social *Twitter* y el análisis de sentimiento como forma de expresión categorizada como positivo, negativo, mixto o neutro, a partir del análisis resultante de herramientas automatizadas, basadas en el aprendizaje de máquina. La herramienta desarrollada ofrece un uso potencial para la realización de estudios sociales, económicos y políticos; y en general de cualquier tema en tendencia.

Un complemento importante es la posibilidad de filtrar los datos obtenidos por ubicación geográfica, lo que permite realizar estudios segmentados por lugar o región, sin embargo, esto pudiera ser también una desventaja para aquellos lugares donde el uso de *Twitter* no esté tan extendido.

Otro hallazgo importante en los resultados, es el impacto que tiene la interpretación de los datos como base para medir con cierto nivel de confianza, el análisis de sentimiento. Cabe destacar que esta es una tarea compleja incluso para la mente humana, a pesar de tener el entendimiento del lenguaje, algunas opiniones pueden resultar ambiguas y generar tanto sentimientos positivos como negativos. Como resultado de las pruebas preliminares en el proyecto, el algoritmo utilizado por la librería de *IBM Watson* arrojó mayor precisión al identificar sentimientos sobre diversos temas, ya que no solamente indica cual es el sentimiento general, sino también el sentimiento sobre un tópico. Una de las limitaciones de la API de *Google Cloud* es que la información se presenta como algo global y no acerca de la palabra clave. Otro factor importante para considerar es la cantidad de ruido en la data de *Twitter*, por lo que integrar la posibilidad de realizar un filtrado sería una mejora a considerar para una próxima iteración.

Considerando un posible escalamiento para un uso más robusto, se recomienda integrar *Amazon Comprehend* y comparar los resultados de análisis, ya que *Amazon* también ofrece una capa gratuita y los costos son menores para volúmenes más grandes de datos.

Para finalizar, se concluye que los objetivos del proyecto fueron logrados y que se coloca a disposición de investigadores una herramienta que les permitirá realizar estudios de tendencia, predicción y toma de decisiones, a partir del análisis de sentimiento en campos tan diversos como estudios sociales, políticos, económicos y de mercado, entre muchos otros.

Referencias

- Bello, H. (14 de Abril de 2020). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://github.com/sentiment-analysis-spanish/sentiment-spanish>
- Bishop, C. (2006). *Pattern Recognition and Machine Learning*. Singapore: Springer.
- Casaverde, A., & Olarte, A. (2020). Análisis Masivo de datos en *Twitter* para identificación de opinión.
- Cogito. (3 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.cogitotech.com/blog/sentiment-analysis-types-how-it-works-why-difficult>
- Cortez Vásquez, A., Vega Huerta, H., Pariona Quispe, J., & Huayna, A. M. (30 de Diciembre de 2009). Procesamiento de lenguaje natural . *Revista De investigación De Sistemas E Informática*, 45-54.
- Darr, S. (25 de Septiembre de 2019). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.impression.co.uk/blog/testing-sentiment-with-googles-natural-language-api/>
- Deducive. (29 de Agosto de 2018). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.deducive.com/blog/2018/8/29/how-much-does-sentiment-analysis-in-the-cloud-actually-cost>
- Dev.to. (18 de Noviembre de 2019). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://dev.to/detimo/python-flask-pros-and-cons-1mlo>
- Fernández, Y. (23 de Agosto de 2019). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/basics/api-que-sirve>
- Google. (s.f.). Recuperado el Enero de 2022, de Interpretar los valores de análisis de opiniones: https://cloud.google.com/natural-language/docs/basics#interpreting_sentiment_analysis_values
- Gorakavi, P. (2009). Build your Project using Agile Methodology.
- Hernández, M., & Gómez, J. (31 de Julio de 2013). Aplicaciones de Procesamiento de Lenguaje Natural. *Revista Politécnica*, 32, 96-96.
- Hundermark, P. (Noviembre de 2009). Un mejor Scrum -Un conjunto no oficial de consejos e ideas sobre cómo implementar Scrum. Ciudad de Cabo.
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Editorial Graó.
- Pang, B., & Lee, L. (January de 2008). Opinion Mining and Sentiment Analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 2(1-2), 1-135.
- Pang, B., Lee, L., & Vaithyanathan, S. (2002). Thumbs up? Sentiment Classification using Machine Learning Techniques. *Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing* (págs. 79-86). Association for Computational

Linguistics.

Rodríguez, M., & Álvarez, A. (2020). Scrum: el pasado y el futuro. *Revista Agilidad Empresarial*.

Shum, Y. M. (2 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://yiminshum.com/internet-social-media-2021/>

Sobrinho Sande, J. C. (Junio de 2018). Análisis de Sentimientos en *Twitter*. Stack Overflow. (Mayo de 2021). Obtenido de <https://insights.stackoverflow.com/survey/2021#section-most-popular-technologies-web-frameworks>

Tapia, F., Aguinaga, C., & Luján, R. (2018). Detection of Behavior Patterns through Social Networks like *Twitter*, using Data Mining techniques as a method to detect Cyberbullying. *7th International Conference On Software Process Improvement (CIMPS)* (págs. 111-118). Guadalajara: IEEE.

Turney, P. D. (2002). Thumbs Up or Thumbs Down? Semantic Orientation Applied to Unsupervised Classification of Reviews. *Proceedings of the 40th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, (págs. 417-424). Philadelphia.

Twitter, Inc. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://developer.twitter.com/en/docs/twitter-api/getting-started/getting-access-to-the-twitter-api>

Velásquez, C., & Cádiz, A. (Febrero de 2011). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.slideshare.net/ajavier81/metodologa-investigacin-accion-ia/10>

CAPITULO 29

NUEVA TENDENCIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: EL RECLUTAMIENTO COGNITIVO

Nardys Álvarez

Introducción

Dentro de las funciones del personal de recursos humanos se encuentra el reclutamiento de personal, proceso que a pesar de ser visto como uno de los más simples y sencillos de ejecutar, termina siendo complejo, largo e incluso tedioso, y si no lo realiza una persona capacitada puede ser costoso para la organización; ahora bien con la revolución tecnológica actual, y la gran demanda de personal capacitado, las empresas requieren que este proceso se simplifique y sea más efectivo al momento de captar al personal requerido, que se adapte a la organización y que sea estable laboralmente dentro de ella, es por ello que surgen nuevas interrogantes y retos para los profesionales en recursos humanos, ¿se cuenta con las herramientas adecuadas para hacer más práctico y efectivo el reclutamiento de personal? ¿Es suficiente el uso de la tecnología para reclutar el personal idóneo para las organizaciones?, este problema al que se enfrenta el profesional de recursos humano es lo que impulsa a plantear los objetivos de esta investigación:

Conocer la evolución del proceso de reclutamiento de personal desde el modelo tradicional hasta el reclutamiento cognitivo, a través del uso de las herramientas tecnológicas de información, como método efectivo para el reclutamiento de personal.

Para alcanzar y recopilar toda la información, se utilizará el método de investigación cualitativa, documental, que permitirá conocer la evolución del proceso de reclutamiento de personal desde el modelo tradicional hasta el reclutamiento cognitivo, en la nascente revolución industrial tecnológica.

Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal, es un proceso de mucha importancia en el área de recursos humanos, ya que, de la captación del personal idóneo para ocupar y desempeñar las funciones de determinados cargos, depende el buen desempeño de la organización. De acuerdo a Camacho, M. (2018), define que: “El proceso de búsqueda de candidatos adecuados y de atraerlos para solicitar las vacantes en la organización se denomina reclutamiento.” Por lo que el reclutamiento, es un proceso de captación de los mejores talentos, que cumplen con los requisitos del cargo vacante.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, se deben realizar las siguientes actividades:

- Detección de la vacante
- Establecer o determinar los requisitos de la vacante
- Publicar la solicitud de candidatos
- Recepción de solicitudes y Captación de candidatos
- Revisión de solicitudes, preselección de candidatos.
- Entrevista
- Selección de candidatos

Por lo tanto, el reclutador, al momento en que se genera la vacante, debe trabajar en las necesidades de la empresa para satisfacerlas, conociendo muy bien el perfil del cargo vacante, los requisitos que debe cumplir la persona que lo ocupará, actualmente, ya no solo se evalúa la formación académica, experiencia laboral y sobre todo las habilidades del candidato. El proceso de reclutamiento, parece algo muy sencillo, pero en realidad, si la persona a cargo del reclutamiento no posee las habilidades técnicas necesarias, puede cometer el error de contratar a los menos indicados, lo cual puede traer como consecuencia, alta rotación y poco rendimiento laboral; por tanto es necesario al hacer uso de las herramientas tecnológicas, se debe tener claro que perfil deben tener los candidatos, presentar a la organización

desde el punto de vista que capte la atención de los mejores prospectos a ocupar la vacante.

Existe otro factor que poco se toma en cuenta, pero que se debe valorar a la hora de iniciar un proceso de reclutamiento, y son los costos que se generan, ya que, el uso de distintos medios o plataformas de información y publicidad, así como la cantidad de tiempo que se invierte en este proceso, puede acarrear muchos gastos a la empresa incluso puede generar pérdidas. Sin embargo, la organización o empresa para atraer los mejores candidatos, debe invertir en usar las mejores herramientas tecnológicas de información (TI), recursos audio visuales, que permitan presentar a la empresa no solo como un negocio, sino, donde se tiene la oportunidad de hacer carrera profesional.

Reclutamiento de personal en la naciente revolución industrial

Con la nueva revolución industrial y la inserción de nuevas tecnologías, la gestión del profesional de talento humano, exige más habilidades en el manejo de estas nuevas herramientas tecnológicas, tal como lo expresan Ariadna H., y otros (S/F), “Los empresarios buscan nuevas habilidades, que son difíciles de encontrar, y están dispuestos a atraer, contratar y retener en sus organizaciones a quienes demuestren actitudes como sensibilidad al cambio, mentalidad empresarial y voluntad de innovar”. Estas actitudes deben caracterizar principalmente a los responsables de Gestión de talento humano de la empresa, y en el caso del reclutador poder detectar en los candidatos estas actitudes además de verificar los conocimientos y experiencia descritas en su perfil.

En esta nueva era tecnológica según expresan Ariadna H., y otros (s/f): Los requisitos para las calificaciones y aptitudes de los trabajadores serán más altos que en la actualidad, debido a que las compañías utilizarán las nuevas tecnologías y medios de comunicación inteligente”. Es de acotar que el talento humano de una empresa, no desaparecerá con la implementación de estas nuevas tecnologías, por el contrario, debe ampliar sus conocimientos y habilidades para poder adaptarse a estos cambios y aprender a manejar las distintas herramientas tecnológicas.

En este orden de ideas, el autor Muñoz Echavarría, S. (2017) dice que:

“las organizaciones contemporáneas se han concientizado en adquirir un talento humano más capacitado y competente, donde, la tecnología tiene un papel preponderante en servir como herramienta para implementar metodologías que permitan escoger de forma pertinente a las personas que se identifiquen con los principios y valores de cada empresa”.

Ya el uso de la tecnología se ha vuelto imprescindible dentro de las organizaciones, y aun mas el en desempeño de los especialistas en talento humano.

Reclutamiento de personal y la inteligencia artificial

Es por ello que, si una persona tiene la capacidad de aprender aún más, desarrollar ciertas y determinadas habilidades que lo ayuden a la comprensión y adaptación de su entorno, entonces esto también se puede aplicar a los sistemas que se utilizan en el proceso de selección y reclutamiento, desarrollar este tipo de tecnología sería de mucho beneficio para la gestión de talento humano, facilitando el reclutamiento de personal.

Siendo así que el reclutador ya adaptado a la nueva era digital, haciendo uso de la inteligencia artificial, como herramienta de captación de nuevos talentos para su empresa, con sólo ingresar tantos requisitos sean necesarios en el sistema, puede generar la búsqueda para encontrar dentro de una base de datos al candidato que cumpla con dichos requisitos.

Dentro de las dificultades que puede encontrar un reclutador tradicional, es que el procesamiento de datos puede ser muy lento en algunos casos, requiere de tiempo para revisar las largas listas de posibles prospectos, y entre las entrevistas, evaluaciones y demás dinámicas para interactuar y conocer al candidato, por lo que, el proceso de selección se alarga termina siendo de mucho costo, sin embargo con las nuevas herramientas tecnológicas, sería todo lo contrario, y aquí se incorpora el nuevo concepto de inteligencia cognitiva, puesto que, estos sistemas pueden irse adaptando según la experiencia y requerimiento de quien lleva el proceso de reclutamiento, pudiendo ser de cambio constante, ampliando así los niveles y espacios de búsqueda de los mejores candidatos a reclutar.

También Garcés Giraldo, L. F., Valencia-Arias, A. (2021), indican que:

“Desde este enfoque, se ha encontrado que las aplicaciones de adopción del aprendizaje automático generan solidez en las áreas de contratación y gestión del rendimiento, así como el uso de árboles de decisión y algoritmos de extracción de texto para la clasificación predominan cada vez más en las funciones de HRM”.

Por tanto el uso de la inteligencia artificial facilitara, el proceso de aprendizaje del talento humano.

En la cita que hacen los autores: Garcés Giraldo, L. F., Valencia-Arias, A. (2021), de (Vrontis et al., 2021), en la que afirman que:

“la inteligencia artificial presenta un impacto que se concentra en las estrategias de gestión de Recursos Humanos, sustitución de puestos de trabajo, colaboración humano-robot, toma de decisiones y oportunidades de aprendizaje, así como en actividades propias de la gestión de recursos humanos, como lo son: contratación, formación y desempeño laboral”.

Con esto se puede ver, que la inteligencia artificial es una herramienta que llegó, no solo para mejorar la productividad, y participar en los distintos análisis financieros y de negocios, sino, que se convirtió en una herramienta muy útil para aplicar estrategias en la gestión de recursos humanos en cada uno de los procesos. Y estos cambios podrán ser posibles si los líderes de las organizaciones no se vieran obligados a la evolución de los negocios a la era digital, donde debe existir un proceso de formación constante. Es así como Avila Morales, H. y otros (2022), sugieren que:

“Los líderes y colaboradores de las organizaciones del siglo XXI deben ser profesionales que recojan un conjunto de competencias profesionales orientadas a aplicarlas de manera distinta a las formas tradicionales. Manteniendo a su vez, procesos permanentes de formación y crecimiento profesional.”

Es decir, que las competencias de los profesionales de las organizaciones, se deben adaptar a las nuevas tendencias, llevadas por un proceso de formación constante, a través de un plan o desarrollo de carrera, más dinámico.

Reclutador cognitivo

La adquisición de talento humano (TA), ya no es sólo una preocupación y responsabilidad de talento humano, sino también de los líderes, ya que, la falta de talento especializado en el manejo de nuevas tecnologías es escaso, exigiendo esto la creación de nuevas carreras, y de formación empresarial y del personal al ritmo de los cambios tecnológicos que se generan constantemente, el uso de la inteligencia artificial, cognitiva, economía digital está reformulando el panorama laboral a nivel mundial.

Es necesario resaltar que, al hacer uso de la inteligencia cognitiva, se pueden diseñar herramientas que faciliten el procesamiento de datos y se puedan analizar todos los perfiles, incluso de manera individual a cada candidato. En la entrevista realizada por Ariadna H., y otros (s/f), donde Muraska de IBM, dice:

“Para el reclutamiento del personal utilizamos una parte cognitiva de inteligencia artificial, pues contamos con una herramienta que nos ayuda a filtrar a los candidatos que se postulan por puesto, e incluso si estos se registran en nuestro sitio podemos indicarles, de acuerdo con su perfil, cuál es la vacante más adecuada para él. Con esta herramienta ahorramos tiempo a los reclutadores ya que no tienen que revisar al cien por ciento la hoja de vida, pues el programa solo les entregará las hojas que coincidan con el perfil requerido en ese momento.” (Muraska, F. (s. f.). Entrevista IBM RH, cita extraída del trabajo de investigación retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0)

Como se puede leer en la cita anterior, ya las grandes empresas, hacen uso la inteligencia cognitiva, para el reclutamiento de personal, y destaca que entre las ventajas de usarla está el ahorro del tiempo es dicho proceso, además de que facilita la toma de decisiones, en la selección de personal.

El mayor cambio que se ha generado en la adquisición de talento humano, ha sido el uso de tecnología y sistemas de información, para la toma de decisiones y aún más, cuando estos sistemas son desarrollados por terceros, empresas que se encargan de diseñar y aplicar los distintos sistemas y recursos audiovisuales como Zoom, así como las redes sociales como Jooble, LinkedIn, computrabajo, Facebook entre otras, para reclutar personal.

Sim embargo, Stephan, M. y otros (2017), plantean que: “la tecnología por sí sola no es suficiente para elevar la experiencia de reclutamiento.” Es necesario darle un enfoque más humano, visto desde la perspectiva del candidato, lo cual garantizará un mejor proceso de captación, atrayendo a los candidatos mejor preparados, con mayor estabilidad laboral, influyendo en la imagen de la organización.

En un nuevo enfoque, según Stephan, M. y otros (2017), “los reclutadores se han enfocado en construir relaciones.” Mejorando así sus relaciones con los candidatos, generando una nueva experiencia, para quien puede ser un nuevo empleado, lo cual requiere del reclutador desarrollar sus habilidades cognitivas. Se reconoce el uso de la tecnología, para hacer las tareas repetitivas y que llevan mucho tiempo, pero todo el proceso de reclutamiento no puede ser llevado en su totalidad por las TI, es necesario dar un vuelco a los intereses y en este caso es llamar la atención de los mejores prospectos y que la imagen de la organización refleje su interés por su gente.

El reclutador cognitivo, será capaz de desarrollar sus habilidades en el manejo de las TI, inteligencia artificial, entre otros adaptando sus conocimientos y experiencias para desempeñar mejor su rol, con un enfoque humanista dentro de la nueva industria naciente en la 4ta revolución industrial.

Es responsabilidad del reclutador, enfocar dentro del perfil en la adquisición del talento, que este tenga la capacidad aprender y adaptarse desarrollando nuevas habilidades e identificar las brechas, como una necesidad para el desarrollo sostenible y la adaptación cultural. Se debe buscar potenciar competencias y habilidades blandas, teniendo en cuenta que todo cambio sea tecnológico, organizativo, económico deriva en un cambio de comportamiento, es por ello que se debe llevar una buena planificación, adecuada a los cambios que se susciten, mejorando así la gestión organizacional.

Luego de un breve desarrollo de la evolución del reclutamiento de personal, se pueden visualizar algunas diferencias entre las reglas para reclutamiento y las nuevas reglas presentadas por Stephan, M. y otros (2017):

Adquisición de talento: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas Reglas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Reclutadores usan las herramientas de internet para encontrar a los candidatos	Los reclutadores continuamente usan redes sociales como Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest y Quora , en adición a LinkedIn
La marca de reclutamiento es vista como una estrategia de marketing	La marca de empleador tiene una estrategia completa, alcanzando todos los posibles grupos de candidatos y canales
Los reclutadores dan seguimiento al proceso de reclutamiento	Los reclutadores se alían con los gerentes en el proceso de búsqueda, aprovechando sus redes y necesidades culturales y criterios de éxito
Las descripciones de puesto comunican lo que la organización exige del empleado potencial	Las descripciones de puesto se centran en las necesidades del candidato- una táctica que proporciona hasta tres veces más candidatos calificados*
Un sistema de seguimiento de empleados es la única tecnología de adquisición de talentos necesaria.	Las empresas cuentan con plataformas tecnológicas de atracción de talento que gestionan la contratación, las video entrevistas, la gestión de entrevistas, la gestión de la relación con candidatos y la inducción.
Los procesos de adquisición de talento son contruidos con base en la eficiencia, eficacia, y velocidad de contratación de manera que la empresa funcione correctamente	El candidato y el gerente de contratación son el centro de los procesos de adquisición de talento, adaptando la experiencia del candidato en torno a los momentos que sobresalen en la jornada de adquisición de talento con la organización
* Andre Lavoie, "How to attract the best talent with your job descriptions," Aberdeen Essentials, September 25, 2015, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/ .	

Fuente: Stephan, M. y otros (2017)

Al analizar los distintos cambios que a través del tiempo ha tenido que pasar el especialista en reclutamiento de personal, se pudo constatar que para poder lograr satisfacer la creciente demanda de personal altamente calificado, en la industria, el reclutador ha tenido que también evolucionar en la metodología a utilizar para minimizar tiempos, costo y ser más efectivo, utilizando desde software, videos, redes sociales, y dejando de lado incluso entrevistas presenciales o locales, para hacer entrevistas en videoconferencias desde y a cualquier parte del mundo, para conseguir el talento humano que la organización requiere.

Reflexión

Se puede decir, que esta nueva revolución industrial, impone el reto a los profesionales de talento humano, a humanizar los procesos de la Gestión, como forma de no sólo adquirir el mejor talento humano para la organización, sino retener a los existentes, estudiando y analizando sus necesidades, como una especie de simbiosis entre la organización y el trabajador.

El responsable de reclutar los nuevos talentos, debe aprender a relacionarse más, tener empatía, ser capaz de analizar y captar en el nuevo candidato habilidades que antes no eran valoradas, como por ejemplo: creatividad, innovador, comunicación, habilidades blandas llamadas así, por lo subjetivas pero necesarias para desarrollar diversas actividades en una empresa.

Referencias

Avila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., y Diaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11> , enero 17 de 2022.

Garcés Giraldo, L. F., Valencia-Arias, A. (2021) Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. Revista Venezolana de Gerencia, Año 26(94), 462-465.

Muñoz Echevarria, S., 2017. Tendencia 3. Adquisición de talento. Introduciendo al reclutador cognitivo. https://prezi.com/cuv-q8fryu9_/tendencia-3-adquisicion-de-talento-introduciendo-al-reclutador-cognitivo

MXM Sistemas, 2018. Inteligencia Cognitiva: Como usarla en el proceso de reclutamiento y selección? <https://www.mxm.com.br/es/blog/inteligencia-cognitiva-como-ua-la-no-processo-de-recrutamiento-e-selecao/>

Stephan, M., Brown, D., Erickson, R. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital, tendencias globales en capital humano, Deloitte, Universitas Press. <https://www.andeanaecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%25207.pdf>

CAPITULO 30

NUEVAS PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES PARA VENEZUELA *Una visión gerencial sobre qué nos depara el futuro*

Zabala Jesús y Pinzón María

Introducción

El mundo globalizado ha propiciado grandes cambios en todos los ámbitos sobre los cuales se desenvuelven las organizaciones, dando origen así, a la búsqueda de un nuevo (o quizás la combinación de varios) paradigma que permita dar respuestas a las grandes interrogantes que el mundo gerencial ha postulado.

Ya los números (estadísticas, estados financieros, entre otros) por sí solos no expresan el adecuado desarrollo de las organizaciones, y tampoco la descripción cualitativa de las mismas, pues existe un entorno político, social, tecnológico y económico que está en constante dinamismo, y se ajusta progresivamente según determinadas variables internas o externas de la entidad.

La cosmovisión del gerente y su influencia en el pensamiento gerencial para el bienestar colectivo y el desarrollo organizacional, hace que sea necesario que él mismo sea capaz de crear las condiciones necesarias para que los equipos de trabajo que conforman la entidad gestionen sus recursos (humanos, materiales, financieros) con un solo objetivo común: crear un producto o servicio diferente, es decir, otorgarle al cliente el derecho a elegir, pero también crear las condiciones necesarias para que los mismos los elijan por encima de sus pares (competidores) a través de diversas variables, por ello, la planificación estratégica lo complementará.

La identificación de las variables, no serán el punto clave para comprender el creciente cambio, sino más bien, el cómo las mismas se comportan en entornos diversos, y con tipos de liderazgos, que apliquen su visión del entorno a través de las estrategias gerenciales, que serán los que al final darán pie para que las organizaciones se desarrollen adecuadamente en entornos dinámicos.

Contexto de las organizaciones en Venezuela

La forma en como han sido abordados los cambios que han llevado al nuevo enfoque gerencial en la actualidad, en gran parte se debe al sostenido avance y desarrollo tecnológico, tal como lo expresan Larraín, F. y Sachs, J. (2002), al señalar que dicho avance se traduce tanto en la creación de nuevos productos como en la habilidad de elaborar los ya existentes a menor costo, es uno de los motores más importantes que impulsan el crecimiento económico. Sin embargo, las organizaciones en Venezuela para poder subsistir a la serie de cambios que están aconteciendo no solo a nivel local sino también en el ámbito regional e internacional han tenido que ser más flexibles y adaptables en cuanto a planificación estratégica se refiere.

Una visión más amplia del entorno, le muestra a la empresa los puntos clave que debe considerar al momento de organizar y debatir su proyección en el tiempo (corto, mediano y largo plazo) y determinar los niveles de gestión gerencial que promueven el mejoramiento continuo de la organización. En tal sentido, la gestión en una empresa juega un papel vital, tal como lo consideran Koontz y Weihrich (2004), quienes la definen como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

El momento económico y social que vive Venezuela hoy día representa para gran parte de la población cambios adversos y, en este tipo de situaciones es difícil actuar de forma racional, es decir, el país se encuentra en un proceso de crisis económica progresiva que se agudiza cada día más por la aplicación de políticas económicas erradas por parte de quienes están en el poder en la actualidad. Sin embargo, *los cambios* si son aprovechados pueden traducirse en algo positivo. En torno a esto, tal como lo establece Oriol Amat (2009), “una crisis es el momento donde una mala decisión puede ser nefasta y, en cambio, es cuando suelen presentarse las grandes oportunidades”. Este argumento vislumbra un escenario lleno de nuevas oportunidades para mejorar y crear nuevos espacios que fomenten el desarrollo adecuado del conocimiento con el fin de ponerlos al servicio del colectivo a través de la divulgación de nuevos contextos cognitivos.

Es por ello que las crisis para los gerentes pueden ser vistas desde dos vertientes distintas; la primera es la del caos y la segunda es ver la misma como oportunidad. Al respecto, Labrador, W. (2013) señala que “dependerá de la actitud de cada persona, que la crisis se convertirá en un caos o una oportunidad, quienes la ven como un caos, no participan, no invierten y rezagan sus decisiones, quienes la ven como una oportunidad, participan en los cambios de paradigma, invierten, asumen sacrificios y riesgo”.

Bajo esta premisa es necesario que, para que los emprendedores obtengan crecimiento económico y estabilidad financiera resulta necesario asumir riesgos dentro del proceso gerencial, sin olvidar utilizar los diferentes factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

Debido a la evolución de las organizaciones, muchos autores han generado distintos enfoques para estudiar la organización, complementar y entenderlas apoyándose en la administración, es por esto que para crear organizaciones productivas día tras día, no solo se base en sistemas o procesos para lograr la elaboración de un productos o servicio, sino que a su vez se fundamente en su cultura organizacional, por lo que, en la actualidad se da en gran medida mayor importancia a los estudios de las organizaciones puesto que estos se orientan hacia los problemas en las diversas entidades, mostrando sus propias realidades comprendiéndolas en una época de grandes cambios en distintos aspectos.

Las organizaciones hoy día, poseen información diversa sobre cómo debe manejarse adecuadamente la gestión empresarial. Sin embargo, no todas las entidades se preparan para asumir los nuevos retos, en una situación económica adversa, con un alto grado de deterioro de la calidad de vida de sus habitantes, y las mismas se ven en la ardua tarea de buscar nuevas alternativas de gestión que ayuden a maximizar el valor de los activos frente a los efectos económicos que el hoy les presenta.

Es en este punto donde los gerentes emergentes comienzan a hacerse la pregunta de ¿Cómo actuar ante tal situación? la respuesta posiblemente no sea tan fácil de desarrollar, y mucho menos podrán encontrar una solución simplista ante tal planteamiento; por lo cual, cada uno deberá desarrollar (según su criterio) una

estrategia que le permite surfear correctamente ante tal entorno y para actuar de forma racional es imprescindible diagnosticar la situación en donde se está. (Amat, O. 2009. p. 37).

Por su parte Del Canto (2017), señala que ...

Las organizaciones al dirigir el capital humano, se deben fundamentar en un sistema medible, estructurado, eficaz y eficiente de transmisión de información, ya que de esta depende el éxito o fracaso en la comunicación entre las distintas áreas o personas lo cual conlleva al alcance adecuado de objetivos o metas.

Toda esta situación lleva a las organizaciones a reinventarse, es decir, se debe buscar un nuevo paradigma que dé respuesta a las nuevas tendencias gerenciales, además de adaptarse a las necesidades propias de cada organización, utilizando el recurso más valioso que posee: Su Capital Humano.

En la búsqueda de un nuevo enfoque gerencial venezolano

Los cambios conceptuales y sobre todo a nivel de paradigma gerencial han propiciado evoluciones constantes que surgen de la misma necesidad de asumir las nuevas visiones y formas de cómo entender el entorno en el cual se desenvuelven las entidades, puesto que dentro de las organizaciones convergen distintas visiones de cómo entender los cambios, no solo de mercados de negocios, sino también con respecto a los factores internos sobre los cuales las entidades poseen mayor control de gestión gerencial.

Cabe resaltar que en una época de cambios constantes resulta imprescindible para los nuevos gerentes el estudio del liderazgo ya que se busca fortalecer la innovación creciente y permanente así como la adaptación a los cambios, es en este aspecto donde la nueva gerencia debe comprender y hacer uso de las nuevas tecnologías como medios para alcanzar mejores niveles de existencia dentro del mundo competidor convirtiéndose en una organización adaptable a cambios y duradera en el tiempo.

Como señala Tom Peters (2006), "lo único permanente en las organizaciones es el cambio". En el caso particular de Venezuela debido a las presiones de diversas

índoles, las organizaciones junto a los nuevos líderes emergentes tienen ante sí un inmenso universo de posibilidades que siendo aceptadas y vistas como oportunidad van a representar el eje central de la organización pues permitirá el logro de sus los objetivos organizacionales.

El desarrollo de las capacidades gerenciales va a depender en gran medida por la forma en cómo los gerentes se adaptan a las necesidades de la organización, tal como lo expresan Prahalad y Hamel (2006) al señalar que “los rápidos cambios en el mundo industrial hacen que sea necesario que los directivos no solo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en la empresa, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas”.

En otras palabras, existe una fuerte correlación entre la adquisición del conocimiento con la forma en la cual cada individuo percibe el entorno (cosmovisión subjetiva), y es en este punto donde emerge la nueva gerencia, la cual puede combinar adecuadamente los aspectos de diversas corrientes filosóficas y paradigmáticas, en especial desde el orden social, por encima del productivo.

En base a lo anterior, Pérez, M. (2011) señala que el concepto de gerencia emergente se sustenta en “la información que fluye a través de las redes organizacionales constituidas por la gente, quienes poseen el conocimiento para transformar las acciones en los objetivos organizacionales”, por ello, ese conocimiento favorece y facilita el proceso de toma de decisiones por parte de los gerentes, beneficiando a los entes que convergen dentro de la organización.

Sin embargo, en cuanto a la gerencia emergente se refiere, la venezolana diverge de otras por muchas razones (políticas, económicas, culturales e históricas), las cuales deben ser contextualizadas de forma integral y no por separado. Pérez, M. (ídem.) infiere que “ver a la organización como un entramado de relaciones informativas, requiere una verdadera revolución social, aquella que busca mejorar la calidad de vida de los miembros y maximizar el bienestar”, es decir, el flujo de la información en los distintos niveles de las organizaciones aplicables a los individuos que convergen en las diversas actividades de la misma requiere un cambio de paradigma que se adapte principalmente a la gestión empresarial.

De este modo, para la gerencia emergente es necesario esbozar los diferentes niveles del conocimiento no solo a través del estudio sistemático y cuantitativo de la organización, sino también por medio de la innovación, ya que es ella la que permitirá generar nuevos conocimientos a partir de las bases (verdades) previamente estudiadas. Para Porter y Stern (2000) la capacidad innovadora nacional es el potencial que tiene un país, tanto como entidad política como entidad económica, para producir una serie de innovaciones comercialmente relevantes.

En el párrafo anterior, lo autores antes mencionados señalan que el conocimiento y la innovación per sé no emergen por sí solos, sino que las mismas parten de las adecuadas condiciones locales que permitan a los individuos acceder a ventajas sostenibles en el tiempo para generar conocimiento, y es sobre la innovación sobre la cual se sustenta la generación de conocimiento y los cambios de paradigma.

Visión de futuro gerencial

Dar valor estratégico a las organizaciones es fundamental y, en el futuro las empresas deben enfocarse en contar con líderes que tengan visión, que se adapten a los cambios, que cuenten con un pensamiento estratégico y sobretodo que den el valor humano a sus colaboradores, puesto que en estos aspectos en donde va a radicar la evolución de las organizaciones y, por ende, el dirigir a sus equipos de trabajo de manera efectiva será positivo para su crecimiento constante.

Las influencias del entorno son y serán un punto clave para su desarrollo, por lo que los miembros de la organización deben contar con un plan estratégico donde los valores jugarán un papel esencial, por lo que resulta necesario contar con un personal que se encuentre identificado con la empresa y donde su participación sea tomada en consideración por parte de los lideres para que se pueda construir una visión de futuro contando con los distintos puntos de vista de todos sus colaboradores que faciliten la toma de decisiones de manera asertiva y beneficiosa para la organización.

Poder adaptarse para el futuro en términos de efectividad y eficiencia va a ser posible siempre que las empresas cuenten con gerentes que sean líderes, creando una estructura organizada que le permita alcanzar los objetivos y metas propuestas.

En cuanto a esto Chiavenato (2001) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. La combinación entre un mejoramiento continuo, valores, personal capacitado, tomas de decisiones acertadas y una buena gerencia van a propiciar una visión de futuro totalmente adecuada que va a ir de la mano con sus necesidades organizacionales. Las empresas han aprendido a poner en práctica distintas formas de gerenciar para mejorar su rendimiento, identificando los problemas, analizando los cambios del mercado y adaptándose a los cambios del entorno, esto va a facilitar un cambio estratégico de los procesos y del modo de ver a los colaboradores, donde cada día su compromiso, motivación y entusiasmo por dar un grano de arena que influya de manera positiva en una organización va a traducirse en un colaborador fiel y consciente de que su labor es importante y beneficiosa tanto para la empresa como para el desarrollo personal de cada individuo.

A modo de conclusión

Analizando con detenimiento se puede inferir que la generación de conocimiento, sobre todo en el área gerencial en Venezuela no es muy adecuada, ya que las condiciones para que la misma prolifere no están dadas. Este argumento es sostenido por Porter y Stern (ídem), quienes señalan que la escasez en la innovación en Iberoamérica es consecuencia de que el sistema universitario ha desempeñado una función limitada en el proceso de innovación.

En otras palabras, el máximo desafío presente en la nueva gerencia en Venezuela es la de generar conocimientos que no solo se adapten a las necesidades que un entorno tan hostil promueve, sino también que facilite el andar a los nuevos emergentes, creando nuevos paradigmas enfocados en la nueva gerencia, que permitan llevar a cabo procesos de cambios en todos los niveles organizacionales, donde los individuos no sean vistos solo como un mero recurso sino como capital generador de nuevas formas de entender el entorno, con ética, responsabilidad y sobre todo, contrastar el ámbito académico con la nueva sociedad.

Para que un enfoque gerencial efectivo funcione adecuadamente, se deben presentar dos elementos importantes, el primero es que el mismo se adapte adecuadamente a las necesidades de la organización, y como segundo aspecto, es que responda eficazmente a las condiciones que el ambiente y su propia posición le impongan, estando en concordancia con las metas establecidas; y esto puede ser llevado a través del paradigma de la complejidad, ya que la misma no se trata de solo resolver problemas operativos, sino de tomar posición para enfrentar y superar la compleja relación entre los círculos virtuosos y las tramas perversas en la organización (Etkin, 2009:67).

Por ello, un enfoque gerencial requiere que su concepción y definición sea flexible, es decir, con capacidad plena de adaptarse a los nuevos escenarios, ya que el cambio es una realidad, y la adversidad también es una realidad, y para los gerentes, en especial los gerentes venezolanos es necesario asumir el reto de modificar (gradualmente) el enfoque gerencial sobre el cual se basa su gestión de liderazgo, ya que el mayor riesgo implícito al que se verán expuestos será el no hacer nada; el cambio significativo requerirá imaginación, perseverancia, diálogo, atención profunda y la voluntad de cambiar por parte de los individuos que convergen dentro de las organizaciones.

Todo esto impacta en la sociedad, de forma que dicho cambio de enfoque gerencial también se ajustará a los modos fundamentales de pensar y actuar de los individuos, respetando sus convicciones y principios éticos y morales sobre los cuales se rigen. Por lo tanto, las decisiones gerenciales representan el pilar fundamental para la consecución de los objetivos tal como lo expresa Choo (1999) “las organizaciones son redes de decisiones, de personas que se ocupan de tomar decisiones y de la toma de decisiones. Estas resultan en un compromiso con cursos de acción”.

Para Etkin (2009) “la organización es recursiva porque al establecer límites también inhibe sus propias innovaciones” (p. 32), y es en este aspecto donde se vislumbra un escenario ambiguo y contradictorio en el plano organizacional puesto que la concentración de poder en áreas específicas merma la capacidad innovadora de los miembros de la organización.

Por esta razón es necesario que los líderes e investigadores emergentes sustenten sus bases en su capacidad de influir positivamente en las personas, con decisiones asertivas con visión de **futuros posibles**, no planificados, evocando la posibilidad de construir una postura teórica crítica y con visión de futuro sobre la organización, pues se ha de pensar, que la comprensión de las mismas se da en contextos históricos y sociales que no se repiten a lo largo del tiempo.

Para finalizar, y haciendo una síntesis sobre **qué nos depara el futuro**, se toma como referencia la frase del poeta francés *Paul Valery* que lo explica de la manera más certera posible...

El Problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era.

Referencias

- Amat, Oriol. (2009) *.Euforia y Pánico. Aprendiendo de las Burbujas*. Profit Editorial. Barcelona España.
- Barba Antonio. (2013). *Conferencia: Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Revista Gestión y Estrategia N° 44. México.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Choo CW. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F: Oxford University Press, pp.194.
- Del Canto, Ero (2017) *Gestión de la complejidad en las Organizaciones: Una reflexión teórica*. Disponible: http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num18/art04.pdf [Consulta: 2021, Agosto 13].
- Etkin, Jorge (2009) *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Koontz H, Weihrich H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*, 12a. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- Labrador, Wladimir. (2013) *Crisis: caos u oportunidad*. Disponible:<http://www.elmundo.com.ve/firmas/blagdimir-labrador/crisis--caos-u-oportunidad.aspx>. [Consulta: 2021, Agosto 13].

- Larraín, F. y Sachs, J. (2002), *Macroeconomía en la Economía Global*. Pearson Education. Buenos Aires. Argentina.
- Pérez, M. (2011). *Gerencia Emergente en empresas con Dinámicas de Cambio Organizacional*. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto – Venezuela.
- Peters, Thomas. (2006). *Gestionar con imaginación*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.
- Porter, M y Stern, S. (2000). *Los Factores impulsores de la Capacidad Innovadora nacional: Implicaciones para España y América Latina*. Documento de Trabajo 01-004. Harvard Business School. Boston – EEUU.
- Prahalad C. y Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. Boston – EEUU.

CAPITULO 31

CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Luis Miguel Morales

Introducción

En el mundo de hoy tan complejo y cambiante, a las organizaciones se les exige cada vez más transformaciones, modernización y un mejor funcionamiento operativo, en ese sentido, se deben alinear acciones que propicien la satisfacción laboral con los indicadores empresariales, de esto dependerá el cumplimiento de las metas planteadas. No solo se deben analizar los factores externos, si no que se deben evaluar los internos de igual forma, es desde allí donde impondremos cambios para lograr influir positivamente en el talento humano.

Otros componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en otros tiempos los cuales se establecieron en el proceso de planeación, al igual estos pueden generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas así como asignar las diferentes tareas, labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo conjuntamente con productividad.

En este sentido, los cambios que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años han fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas, por cuanto la gran variación del mundo laboral e

innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

Dentro de este marco argumentativo, el trabajo en equipo, en la actualidad se enfoca en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. Borrell (2004), afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general" (p.43).

Visto de esta manera, preciso que para lograr generar trabajo en equipo se requiere establecer una serie de reglas que permitan tener claros los comportamientos y roles de los miembros, las cuales facultan a cada individuo integrarse con los demás, responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia tanto al interior como exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. El beneficio entonces, es favorable no sólo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto además de colaboración apropiado a cada ámbito, bien sea, laboral o personal.

Desde esta perspectiva, la relevancia del estudio está centrada en el uso de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que deben poseer los gerentes en su desempeño para de esta manera realizar una eficiente gestión, que les garantice una mayor participación en la toma de decisiones, redundando en beneficio del contexto donde se desenvuelve. Se plantea como objetivo analizar las contribuciones del trabajo en equipo a la satisfacción laboral y al clima organizacional.

Adicionalmente a lo expuesto, esta investigación documental resulta de relevante importancia desde lo social permitirá la participación e integración de los todos los miembros en la toma de decisiones para la elaboración de los proyectos educativos donde hace vida la organización, proporcionando desde el punto de vista práctico

herramientas necesarias para la obtención de conocimientos con miras a afrontar problemas aportando soluciones creativas, dando así cumplimiento a los objetivos establecidos que redundarán en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Actualmente motivado de la turbulencia generada por la pandemia del COVID-19, vivimos uno de los períodos de cambios más experimentados en la sociedad mundial. A diario se suscitan cambios profundos que requieren una reflexión por parte de la gerencia de una organización para adecuar las estructuras y procesos de producción-. La comprensión fundamental y profunda de las consecuencias de la evolución de un sistema, así como la capacidad para dirigir un esfuerzo de este tipo y manejar su ritmo, ofrecen las mayores posibilidades de alcanzar la excelencia. Entonces, será una cualidad del gerente generar transformaciones, dirigirlas hacia donde se desea, puede constituir uno de los logros más valiosos. Por lo tanto, el desafío al cual se enfrenta es el de manejar a la organización, dirigiéndola con la intencionalidad de que el talento humano participe activamente en la regeneración de una gestión, en la cual todos los entes involucrados aporten sus ideas y se hagan partícipes del trabajo solidario y mancomunado, donde exista una verdadera confianza, para de esa manera, emprender los cambios requeridos que demanda la sociedad. De ahí, la importancia de la gerencia participativa.

Por lo cual, Reyes (2001) define la gerencia participativa como “la dirección que orienta al gerente, la cual requiere de relaciones interpersonales manejando un proceso comunicacional hacia el logro de una meta o metas” (p.87). En este sentido, es la acción que resalta el comportamiento asumido por los gerentes para ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, resaltando la comunicación, como elemento que permite el logro de una gerencia participativa, resultando ser muy importante en las organizaciones, para desarrollar la autogestión. Mientras que Hampton (2000), la conceptualiza como “la suma total de actividades que direcciona el gerente, destacando el comportamiento que adopta, la metodología que propicia, las habilidades y el diseño de estrategias en relaciones directas con los subordinados” (p.32).

En este sentido, la práctica de la gerencia participativa se perfila como uno de los aspectos esenciales para el logro de resultados productivos, por cuanto en función de la misma se pueden armonizar los diversos planes, acciones y estrategias para ejecución de los objetivos institucionales. Debido a ello, es significativa la relevancia del accionar del gerente, entendido por los fundamentos de la gerencia participativa como uno de los principales factores de los cuales desprende el clima organizacional.

Sobre el particular, Sánchez (2004), acota que la participación es “influir en los procesos de toma de decisiones que de alguna manera se vinculan con los intereses de los participantes” (p.95). Asimismo, el autor afirma que la participación posee objetivos colectivos a través de un proceso social, organizado de distintas formas. Si se toma en cuenta estos tres elementos: (a) influir en la toma de decisiones; (b) objetivo colectivo; y (c) ciertas formas de organización, se está ante la presencia de un fenómeno político, por lo que se podría afirmar que la participación en cualquier ámbito, es política.

Lo anteriormente expuesto, me permite opinar que la participación reclama más tiempo, diálogo, recursos, más inteligencia por parte de todos los implicados, pero se gana en credibilidad, en satisfacción de las políticas a aplicar, en la resolución de conflictos. Es en definitiva, desarrollar una cultura preventiva construida en torno a la participación. Es decir, se trata de generar dinámicas y actitudes, individuales y colectivas, que permitan ir construyendo una cultura social de la participación, en aras de potenciar los niveles de responsabilidad con la comunidad para fomentar una cultura cívica del espacio colectivo.

Desde el punto de vista teórico de Bradford (2003), señala que existen vínculos entre la capacidad creativa e innovadora de los equipos y su nivel de satisfacción laboral o de motivación. Argumenta además, que las organizaciones que prestan especial atención a los elementos sociales (interacciones, espacios de trabajo, motivación), instrumentales (objetivos claros, herramientas de trabajo) y personales (características específicas de las personas, formas individuales de trabajar) están más preparadas para innovar. Por ello, menciona cuatro características clave de los equipos creativos e innovadores: (a) comparten una visión; (b) crean una atmósfera

de trabajo participativa y no amenazante, (c) construyen con el tiempo un clima de excelencia en el que se aceptan y debaten los retos más atrevidos, finalmente (d) consiguen ayuda, colaboración de la organización para poner en funcionamiento sus ideas.

Se resalta la contribución del trabajo en equipo para la satisfacción laboral, puesto que posee una lógica interna cualitativamente superior a la de la simple suma de personas. Las dinámicas mentales y cognitivas que se pueden producir en un equipo creativo de alto rendimiento son de orden lógico superior respecto a una serie de personas unidas. Debido a estas razones, el trabajo en equipos creativos no puede ser sólo una herramienta sino amerita transmutarse en un medio para conseguir una organización auténticamente global e innovadora, que estructure los flujos de información e ideas convirtiéndolas en material susceptible de transformarse en innovaciones.

Asimismo, se debe tener en cuenta que del seno de la satisfacción laboral generada en el talento humano emergen los equipos de alto rendimiento, en estos no se mide exclusivamente por el producto final de su actividad, aunque desde luego sea lo más importante. Entre las habilidades más significativas para asegurar un buen trabajo en equipo se puede incluir la capacidad de negociación, el manejo de conflictos, el comportamiento inteligente desde el punto de vista emocional, la capacidad para ejercer un cierto liderazgo, la comprensión de las dinámicas de los equipos, entre otros.

Cabe destacar que la mayoría de las habilidades citadas no se producen por simple experiencia o sentido común de los integrantes del equipo, sino que precisan de una formación técnica específica que la organización debe proporcionar. Por lo tanto, introducir el trabajo creativo en equipos dentro de la universidad va mucho más allá, pues, de ser una simple manera de trabajar, requiere estar ligado a los objetivos estratégicos de la misma y, en ese sentido, cobra mucha más importancia. Las aristas mencionadas anteriormente permean la intervención del liderazgo para la satisfacción laboral, evidenciando altos niveles de motivación en los empleados, para lo cual es de suma importancia el rol del supervisor en el cumplimiento de cualquier meta que se propongan, ya que una comunicación efectiva con el líder genera un buen clima de trabajo, desde allí se potencian los valores, creencias, y

actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización.

Como consecuencia de lo anterior, la gerencia participativa plantea elementos o que influyen en los niveles de satisfacción y responsabilidad laboral, dejando claro lo importante para el ser humano poder conocer y poner en práctica las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, crear y promover la motivación y orientación a los colaboradores. Influir positivamente en los colaboradores garantiza la satisfacción laboral, puesto que del grado de compromiso de estos depende el cumplimiento de cualquier meta en una organización. Esto generaría mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo.

En este marco de ideas, la gerencia participativa necesita confiar en sus empleados y compartir el poder que proporciona la información acerca de la organización, siendo importante resaltar que el líder debe decirles el por qué de las cosas, porque es preciso que la gerencia genere confianza y lealtad, demuestre respeto hacia las personas, tal como lo expresa Harrington (1999) "siempre es mejor explicar a los empleados por qué necesitan hacer algo antes de decirles cómo deben hacerlo (p.195).

Visto de esta manera, considero que el gerente debe utilizar la sonrisa en su cara, la cual genera un ambiente de amistad y cooperación en todo lugar de trabajo, en aras de proporcionar un ambiente laboral placentero para expresar que hay interés sincero, facilidad de comunicación, trato equitativo a todos, se siente cómodo a su alrededor, tener una personalidad amigable, agradable y consistente de la que se puede depender, recuerda los compromisos, comparte los éxitos y asume las responsabilidades entre otros.

En lo referido a la colaboración, de acuerdo con la opinión de Cardona y Miller (2001) consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo colaborativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo

compita con otro, pero dentro del mismo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo.

Bajo esta perspectiva, concibo que la colaboración en el contexto organizacional, no se limita al hecho en el cual varias personas trabajen juntas, sino además, éstas deben tratar de conseguir objetivos comunes, de manera que cada miembro sólo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás componentes del grupo logran los suyos. Por lo tanto, en el trabajo colaborativo no es posible ganar a costa de que otros pierdan, ni siquiera compaginar el triunfo individual con el fracaso colectivo, lo importante es la meta en común. Deben existir metas compartidas donde se aglutinen al colectivo y le proporcionen el interés para desarrollar una tarea común en el contexto organizacional.

En correspondencia con todo lo esbozado, preciso la importancia de la gerencia participativa para el desarrollo del trabajo en equipo, por cuanto a través de él se enseña a aprender colectivamente, permitiendo el triunfo integral a través de la complementación de las deficiencias y fortalezas de quienes constituyen el trabajo de grupo. Por tanto, esta novedosa iniciativa de trabajo, estimula a integrar a las personas dentro de las instituciones para que piensen y actúen sincronizadamente. Supone que quienes lo construyen, desarrollan conocimientos y destrezas para reflexionar y decidir en conjunto.

Visto de este modo, opino que el trabajo en equipo requiere entenderse bajo una concepción dinámica como un recurso fundamental en la estructura de cualquier organización, por cuanto consiste en un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, trabajando para la consecución de objetivos comunes. En este sentido, no existen reglas precisas para la formación del trabajo en equipo, no obstante, sus miembros deben estar comprometidos con el valor, significación y exigencia de su responsabilidad. Además, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito, garantizando así los compromisos compartidos, toma de decisiones y el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Finalmente, reconozco la importancia del trabajo en equipo, haciéndose obligatorio para el desarrollo del clima organizacional, por lo cual se hace imprescindible

fomentar sus conocimientos; acción que no sólo garantizaría el éxito de las prácticas gerenciales, sino que permitiría cultivar desempeños colectivos tendientes a fortalecer elementos positivos inherentes a toma de decisiones, colaboración, satisfacción, resolución de conflictos y la motivación.

Conclusiones

Las sociedades humanas actuales se caracterizan porque sus miembros están dispuestos a compartir voluntariamente esfuerzos, elementos culturales y simbólicos, valores sociales e intereses para la prosecución de objetivos comunes. En este sentido, el individuo como ser social activo dentro de su propio ambiente, está en capacidad de transformarlo y adecuarlo para lograr la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales, culturales, entre otras. Sin embargo, no es posible integrar los esfuerzos de las personas hacia cualquier objetivo sin antes convencer a sus integrantes de su participación directa y sistemática.

El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresas.

En algunas organizaciones no es muy notable que los líderes estimulen a sus equipos o grupos de trabajo, por lo tanto es importante fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, porque se genera un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización. El trabajo en equipo es una tarea que los líderes tienen que desarrollar, ya que eso ira de la mano al desarrollo del cumplimiento de los objetivos planteados, cuando el colaborador se sienta tomando en cuenta, atendido, respetado, y escuchado tendrá un trabajador con una muy alta satisfacción laboral.

Cuando una empresa es prospera es porque existe un equipo de alta competencia, integrado por colaboradores contentos con, habilidades, capacidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización. Por otra parte, el supervisor tiene una gran responsabilidad de que el colaborador desempeñe sus tareas con toda satisfacción y determinación para así dar los resultados esperados por sus líderes. Desde este escenario, considero que cuando en las organizaciones se adopta la gerencia participativa, todos los miembros que laboran en la misma requieren involucrarse en forma activa en el proceso de decisiones. Este involucramiento enfatiza el compromiso de la mente, no de las manos, sienten que tienen una responsabilidad para hacer la mayor contribución que puedan y para lograr que sea la mejor decisión posible. Asimismo, se amerita de conocimiento, esto es, contar con las competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo, para lo cual se deben desarrollar las habilidades, brindar el entrenamiento, la información así como aclarar las metas que se espera cumpla. Pero sobre todo, se requiere ayuda, apoyo, retroalimentación y estímulo.

Referencias

- Borrell, F. (2004). *Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Bradford, S. (2003). *Equipos de alto desempeño*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Cardona, L. y Miller, S. (2001). *El Liderazgo de equipos. En Paradigma de Liderazgo*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Hampton, L. (2000). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1999). *Mejoramiento de los procesos de las empresas*. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México.
- Reyes, M. (2001). *Planeación Participativa*. Barcelona, España: Grao.
- Sánchez, F. (2004). *La participación ciudadana en la vida de las ciudades*. Barcelona: Editorial del Serbal.

CAPITULO 32

MARKETING DIGITAL, TRANSFORMACIÓN; DELIVERY EN PANDEMIA DEL COVID 19

Luis Hurtado

Introducción

El coronavirus es una nueva enfermedad causada por el covid-19 que actualmente afecta la forma de vida en todo el mundo, la pandemia de COVID 19 es una de las crisis de salud mundial que no se pudo predecir en los últimos tiempos, según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades el covid-19 es un virus infeccioso y mortal.

Fernández y Shaw, (2020) afirman que en los Estados Unidos, la cantidad de personas infectadas y que mueren a causa de las infecciones por coronavirus está aumentando rápidamente, por lo que se necesitan medidas para frenar la propagación del virus pandémico a nivel mundial y nacional.

Las tasas de transmisión de coronavirus en los Estados Unidos entraron en un nuevo nivel el 28 de abril de 2020, debido a que el número total de pacientes con Covid-19 en este país ha superado el millón de personas, las muertes por Covid-19 en los EE. UU. también son las más numerosas en el mundo, que son más de 588 mil personas, en comparación, Venezuela ocupa el puesto 71 en la lista de países con el mayor número de casos positivos de corona en el mundo según la Organización Mundial de Salud.

El número de casos en el país también tiene el potencial de superar el número de infecciones en los próximos días si la incorporación de nuevos pacientes sigue siendo consistentemente superior a 1300. Según los últimos datos publicados por el Grupo de Trabajo para el Aceleración del manejo de Covid-19 el 28 de abril de 2021, el número total de casos positivos de corona en Venezuela ahora llega a 228.000 pacientes. Choudhury, P., (2020) sostiene que la pandemia de COVID 19 ha afectado la forma de vida en el mundo empresarial, un nuevo coronavirus pauta las condiciones de distancia social que obliga a las empresas de todo el mundo a pedir a millones de trabajadores que trabajen desde casa, por otro lado Kim, R

(2020), dice que se les ha pedido a al menos 316 millones de personas en 42 estados de EE. UU. que se queden en casa trayendo como consecuencia que las empresas estén vulnerables a la transición a lugares de trabajo virtuales o al despido de empleados.

Muchos empleados se están adaptando rápidamente a la transformación digital, el software de videoconferencia en línea de Zoom informa un crecimiento de las ganancias del 78% y un informe de Google Meet informa un aumento del 60% en el tráfico de usuarios, donde las personas pasan 2 mil millones de minutos reuniéndose en línea todos los días, es posible que los empleados ni siquiera quieran regresar a la oficina física después de que la pandemia haya terminado.

Las empresas estiman que algunos de los efectos de COVID 19 en el lugar de trabajo pueden durar mucho tiempo, los horarios de trabajo serán más flexibles y se espera que las reuniones digitales reemplacen cada vez más la cultura organizacional tradicional.

La empresa está experimentando la toma de decisiones descentralizada y el nuevo software para hacer que la nueva cultura del trabajo digital sea efectiva y tan productiva como trabajar en una oficina física.

Aunque las empresas deben realizar esta transición de la manera más eficaz y rápida posible, muchas otras consecuencias que son muy importantes para la continuidad del negocio, a menudo se pasan por alto, como es el caso del impacto de COVID 19 en el comportamiento del consumidor y del mercado.

Recientemente, profesionales de la gestión y académicos investigaron en respuesta al COVID 19, centrándose principalmente en la transformación digital del lugar de trabajo, según el "Efecto de mera urgencia", las personas tienden a destinar la mayor parte de sus recursos y tiempo a los problemas

Zhu, M., (2018). Hace un análisis según una encuesta reciente de 304 empresas, al 42% le preocupan los ingresos; sin embargo, la mayoría de los gerentes adoptan un enfoque de esperar y ver en lugar de tomar medidas para mejorar la situación (Kim, 2020). Los gerentes pueden esperar que las ventas solo se recuperen a

medida que aumente el consumo después de que pase la pandemia, sin embargo, esta pandemia tiene algún impacto en la cultura de los consumidores y puede ocurrir que cambie la estructura del mercado.

Las pandemias también influyen en la transformación digital en términos del comportamiento del consumidor y cómo las empresas pueden adaptarse al marketing digital. Por tanto, el propósito de este artículo es cómo es la oportunidad de negocio con el marketing digital durante la pandemia y cómo ha sido el crecimiento del sistema de entrega a través del Delivery.

El conocimiento del consumidor durante la pandemia muestra que el mercado se está volcando hacia el marketing digital, el auge de las transacciones en línea brinda nuevas oportunidades para el éxito del marketing después de covid-19, en la era digital, la transformación de los canales de comunicación es un desafío para todas las industrias, pero especialmente para la industria de las comunicaciones y el marketing.

Como comentaron Rangaswami y Gupta, (2000), la digitalización del marketing es una fase de cambio en la historia de la comunicación.

Jung, J., (2009) señaló que los cambios en la tecnología y el comportamiento del consumidor siempre han sido los principales impulsores del cambio en las estrategias de marketing, el cambiante entorno digital actual, la velocidad, relevancia y complejidad de estos elementos se vuelven muy importantes.

Hay muchas investigaciones sobre marketing digital que dan lugar a muchas definiciones de marketing digital, Según Kotler y Armstrong (2009), el marketing digital es una forma de marketing directo que conecta a los consumidores con los vendedores de forma electrónica mediante tecnologías interactivas como correo electrónico, sitios web, foros y grupos de noticias en línea, televisión interactiva, comunicaciones celulares y ahora la entrega directa en su casa oficina, entre otros

Según, Piñeiro y Martínez (2016) el marketing digital como proyección del marketing, herramientas y estrategias convencionales, en Internet. El mundo digital

y su aplicación al marketing han impulsado el desarrollo de canales, formatos y lenguajes que conducen a herramientas y estrategias de marketing.

El Digital Marketing Institute (DMI) se refiere al marketing digital como "El uso de la tecnología digital para crear comunicaciones integradas, dirigidas y medibles que ayudan a obtener y retener clientes mientras construyen relaciones más profundas con los clientes", sin embargo, Royle y Laing (2014), lo definen como una rama del marketing tradicional y utiliza canales digitales modernos para la colocación de productos, como la música que se puede descargar, y especialmente para comunicarse con las partes interesadas, ambas definiciones son útiles; la primera porque enfatiza la importancia de la base estratégica para cada enfoque de marketing que es la medición y la integración, y se enfoca en las relaciones y la comunicación, la segunda definición funciona para las estrategias inteligentes y la buena comunicación; cada uso del marketing digital debe ser efectivo en la promoción de productos o servicios.

Por lo que podemos concluir que el marketing digital es comercializar productos o servicios utilizando canales digitales para llegar a los consumidores y que el objetivo principal es promover la marca a través de diversas formas de medios digitales.

El marketing digital se ha convertido en un nuevo fenómeno que une el ajuste masivo y la distribución para lograr los objetivos de marketing, la multiplicación de dispositivos tecnológicos ha llevado a la apertura de la forma en que pensamos sobre el marketing en Internet y ha empujado los límites hacia nuevos conceptos de marketing digital que están centrados en el usuario, más ocupados e interactivos.

El desarrollo de estrategias de marketing digital ofrece mucho potencial para las organizaciones, el marketing digital brinda oportunidades para que las empresas obtengan valor económico a través de la colaboración con las partes interesadas, los clientes y los empleados .

Purkayastha y Sharma, (2016) concluyen que los líderes empresariales deben incorporar estrategias de marketing digital en sus planes comerciales para reducir la probabilidad de fallas, hacer crecer su negocio y ser más rentables.

Durmaz y Efendioglu (2016), sostienen que los beneficios del marketing online incluyen: precios económicos, diferenciación con la competencia, proporcionando productos y servicios cómodamente, en este caso la entrega personalizada o delivery, además permite a los clientes buscar fácilmente productos y servicios para acelerar las decisiones de compra.

Los avances tecnológicos ofrecen oportunidades para que los empresarios evalúen datos y utilicen la información para aumentar su productividad, esto lo comenta, Keegan Y Rowley (2017).

El uso práctico de diversas herramientas en línea por parte de los empresarios genera nuevas oportunidades, Gaikwad y Kate, (2016) informan que Internet es una fuente confiable para los consumidores antes de comprar productos y servicios. Las empresas utilizan Internet como una herramienta de marketing para el éxito financiero y para ayudar a fomentar la comunicación con visibilidad y canales de venta en línea y publicidad en redes sociales para ser una forma poderosa de llegar a varios mercados para la expansión comercial.

Según Bolat, Kooli y Wright, (2016), los consumidores utilizan la tecnología de Internet para aumentar los números, lo que presenta oportunidades para que las empresas se acerquen y se conecten con más personas a través de sitios web y redes sociales.

Smith y Shaw (2017) afirman que el 69% de los consumidores utilizan las redes sociales para compartir información sobre productos y servicios. Sin embargo, tener éxito con el marketing online requiere recursos para crear contenido y conseguir seguidores de calidad.

El servicio de entrega a domicilio o delivery es una actividad que tiene muchos años, a pesar de esto, el impacto de la tecnología y ahora con la pandemia desde el año 2019 por el corona virus COVID 19, han llevado a los negocios de alimentos, bebidas, entre otros a un cambio significativo en su forma de Marketing incluyendo la entrega o delivery hasta a veces sin costo alguno.

Revisando la historia ubicamos los primeros servicios de delivery a inicios del siglo XIX, cuando los sistemas de refrigeración eran inexistentes, las posibilidades de empaque eran remotas y productos como la leche y la carne eran entregadas puerta a puerta por sus productores.

El problema a resolver no tenía que ver con comodidad ni como estrategia de marketing sino más bien de conveniencia para las partes. El productor garantizaba la compra del producto y el consumidor esperaba productos en el mejor estado (de salubridad) posible. Luego el sistema se fue perfeccionando y otros servicios se fueron sumando, pero esta es otra historia.

Ahora en 2020 con todo el auge de las Apps móviles, la exposición es cientos de veces superior básicamente estamos expuestos 24x7 a la posibilidad de pedir comida y recibirla en casa o donde sea que estemos ubicados en el momento, es allí que muchas empresas toman el modelo de entregas por delivery y ahora se puede pedir cualquier tipo de producto por las diferentes App y las redes sociales, el reparto de mercancías, ampliamente identificado como delivery en Venezuela, ha tenido un auge significativo en los sectores comerciales debido a la pandemia, aunque en otras naciones esta tendencia no es nueva, en el país sudamericano su repunte sí se debió a la cuarentena.

Un estudio reciente de Front Consulting Group y el Observatorio Iberoamericano de Franquicias (OIF) señaló que esta modalidad es responsable de entre 30% y 40% de las ventas totales en los comercios venezolanos.

Definitivamente, el servicio de delivery juega y jugará un papel fundamental en diferentes sectores comerciales que están permitidos para operar con este sistema, los supermercados y restaurantes todavía concentran la mayor parte, pero su expansión hacia otros rubros es inminente, comentó el gerente de proyectos de Touch Task, Adrián Cueva(2020)

Método de investigación

Este estudio utiliza un enfoque crítico para revisar analíticamente la literatura sobre marketing digital, sus nuevas técnicas y los cambios organizacionales causados por

la pandemia del COVID 19 y relacionarla con los resultados de la investigación, como técnica de análisis de datos utilizamos el método descriptivo

Resultado y discusión

Según datos de Shum, Yi (2020), Venezuela se incluye entre los cincuenta países con los mayores usuarios de Internet del mundo, Venezuela ocupa el lugar treinta y seis con quince millones de usuarios de Internet a marzo de 2019, esta cifra tiene una ligera diferencia de 5,8 millones con Brasil, que tiene 149,06 millones de usuarios de Internet.

En cuanto al top ranking obtenido por China con un total de 829 millones de internautas, el segundo rango tiene una gran diferencia con China hasta 269 millones, a saber, India, con 560 millones de usuarios de Internet, los Estados Unidos le siguieron con hasta 292, 89 millones de usuarios de Internet, también comenta que hay 3.49 mil millones de usuarios de Internet en todo el mundo hasta la fecha de su estudio, la distribución de usuarios de Internet en el este de Asia es la más grande, es decir, hasta 923 millones de usuarios, los datos también muestran que los usuarios de Internet en Venezuela en 2018 fueron 11,2 millones, con un crecimiento del 13,3% desde 2017, que fue de 12 millones de usuarios.

En los años siguientes, los usuarios de Internet en Venezuela aumentarán con un crecimiento promedio del 10,2% en el período 2018-2023, en 2019, se proyectaba que el número de usuarios de Internet en Venezuela aumentaría un 12,6% en comparación con 2018, que es de 11,2 millones de usuarios, en 2023, el número de usuarios de Internet se estima que alcance los 18 millones de usuarios.

Según el presidente de (Cavecom), piensa que el sector de comercio electrónico tendrá un incremento superior al 2.500% en 2022, por otro lado, indico que el porcentaje de crecimiento que está estimado “podría quedarse corto”, ya que durante el último año ha incrementado significativamente el comercio electrónico, el representante de la organización señaló que para el primer trimestre de 2022 se estarán llevando a cabo unos estudios enfocados en el comercio electrónico y sus estadísticas, Ujueta, R (2020)

Ujueta comenta que en estos momentos la plataforma de la página Mercado Libre posee 280.000 vendedores-compradores de e-Commerce registrados que están realizando sus transacciones diariamente. En cuanto a los medios de pago, indico que en el año 2019 existían al menos 20 formas, mientras que durante el transcurso de este año 2021, se encuentran disponibles 200 soluciones de medios de pago, número que se incrementa cada día.

De los datos analizados por diferentes investigadores se puede concluir que en el futuro el marketing online tiene muy buenas perspectivas, por lo que los empresarios deben ajustar sus estrategias de orientación al mercado utilizando el enfoque del marketing online, según Techopedia (2010), el marketing online es una colección de poderosas metodologías y herramientas que se utilizan para comercializar productos y servicios a través de Internet.

El marketing digital puede brindar beneficios como el crecimiento del potencial, reducir los gastos, una comunicación elegante, un mejor control, mejorar el servicio al cliente y ventajas competitivas. Las empresas deben asegurarse de que sus procesos estén alineados con los avances tecnológicos, si no reconoce los beneficios potenciales del marketing online, puede provocar una pérdida de productividad, ingresos y comunicación

Cheng y Liu (2017). Comenta que para mantener la excelencia, aumentar los ingresos y la comunicación, las empresas deben planificar para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar que se implementen estrategias tecnológicas innovadoras.

En lo que respecta a la fidelización de los clientes, el marketing digital es una forma eficaz de atraer a los consumidores para que sean leales. Los especialistas en marketing ahora tienen más puntos de contacto con los consumidores a través de canales digitales que nunca.

El marketing digital permite llegar a los consumidores de nuevas formas, además, con las redes sociales que tienen una comunicación bidireccional, los especialistas en marketing también pueden ver y comprender más a sus consumidores en línea,

sin embargo, el marketing online tiene varias desventajas entre ellas las actividades fraudulentas, errores técnicos, dependencia de redes o de cultura donde todavía hay clientes que prefieren una tienda fuera de línea.

Impacto de COVID-19 en el comportamiento del consumidor

Las pandemias, aunque consideradas un evento poco probable durante mucho tiempo antes del covid-19, se han identificado como una de las principales amenazas para las empresas, según una encuesta realizada por Smith, C (2020), dice que las reuniones virtuales y las técnicas de gestión de proyectos se han implementado cada vez más incluso antes de la pandemia, y la transformación digital ha sido relativamente libre de problemas para muchas empresas, sin embargo, el impacto de la pandemia no se limita solo a las operaciones comerciales.

Los consumidores que viven una pandemia pueden cambiar, y los cambios pueden durar mucho tiempo incluso después de que la pandemia haya pasado. Según una encuesta reciente, el 46% de los encuestados planea reducir el gasto durante una pandemia según Bhargav, S (2020).

Aunque la demanda está aumentando en ciertas categorías, incluidos alimentos o equipo doméstico, se espera que el gasto discrecional disminuya porque alrededor del 60% de los encuestados planea recortar el gasto en productos electrónicos o vehículos de consumo.

Los gerentes pueden esperar que las ventas se recuperen de alguna manera cuando la situación desaparezca; si y cuántos clientes regresarán después de una pandemia puede depender de qué tan bien se esté adaptando la empresa a una cultura de consumo que se desarrolla debido a una pandemia.

Los consumidores se adaptan a las compras online, comprar en línea ofrece una mayor flexibilidad en términos de tiempo, ubicación y variaciones de productos, la existencia de esta pandemia puede estar alentando a los consumidores, a quienes no les gusta la forma de comprar en línea hasta que finalmente opten por la comprar en línea , lo comentan , Muller y Peres (2019).

Conclusión

El marketing digital ha crecido rápidamente, los avances en la tecnología de la información y la actual pandemia por el COVID 19 han cambiado a las organizaciones, así como muchos aspectos de las actividades comerciales y de marketing han dado lugar a métodos de transacción, formas de entrega, costos, entre otras técnicas, las empresas han transformado las transacciones o las formas de comercializar a través del marketing digital, luego de la pandemia, se ha acelerado el crecimiento del marketing digital a través de la modalidad de entrega personalizada o delivery que tiene un impacto en el cambio de comportamiento del consumidor hacia las transacciones en línea, haciendo más fáciles y seguras sus compras a precios inmejorables, a la vez que se mantiene el distanciamiento social indispensable en la preservación de la vida por la peligrosidad que representa el COVID 19, sin embargo, se estima que luego que pase la pandemia el marketing digital mantenga su auge y el consumidor lo asuma como una nueva forma de vida o el cambio de su rutina de compras en los diferentes tipos de productos que este requiera.

Referencias

- Bhargav, S. (2020). Encuesta: sentimiento del consumidor portugués durante la crisis del coronavirus. Mckinsey and Co., 5 de abril de 2020.
- Banica, B (2015). Analizando las redes sociales desde la perspectiva de las decisiones de marketing. Boletín científico: Ciencias económicas, 14 (3), 37–50.
- Bolat, E., Kooli, K. y Wright, L. T. (2016). Empresas y capacidad de redes sociales móviles. Journal of Business and Industrial Marketing, 31 (8), 971–981. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-270>
- Cheng, J. y Liu, S. (2017). Estudio de estrategias de marketing de productos innovadores para pymes tecnológicas. Revista de matemáticas interdisciplinarias, 20 (1), 319–337. <https://doi.org/10.1080/09720502.2016.1258837>
- Choudhury, P., Koo, W. W. y Li, X. (2020). Trabajar (desde casa) durante una crisis: contribuciones sociales en línea de los trabajadores durante el impacto del coronavirus (documento de trabajo 20-096).

- Durmaz, Y. y Efendioglu, I. H. (2016). Viaje del marketing tradicional al marketing digital., 6 (11), 173. <https://doi.org/10.23956/ijermt.v6i11.60>
- Fernández, A. A. y Shaw, G. P. (2020). Liderazgo académico en tiempos de crisis: el coronavirus y el COVID-19. Revista de estudios de liderazgo. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Gaikwad, M. y Kate, P(2016). E-Marketing: un enfoque empresarial moderno a la puerta del consumidor. Revista internacional de investigación en comercio y gestión, 7 (9), 56–62.
- Jung, J. (2009). Gestión estratégica en los medios: teoría y práctica de Lucy Küng. Revista internacional sobre gestión de medios, 11 (1), 46–47. <https://doi.org/10.1080/14241270802634120>
- Keegan, B. J. y Rowley, J. (2017). Evaluación de decisiones de gestión y toma de decisiones en marketing de redes sociales Información del artículo. Decisión de gestión, 55 (1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>
- Kim, R. Y. (2020). El impacto de COVID-19 en los consumidores: preparación para las ventas digitales. Revisión de la gestión de ingeniería de IEEE, 8581 (c), 1–1. <https://doi.org/10.1109/emr.2020.2990115>
- Kotler y Armstrong (2009). El efecto de la estructura de las redes sociales en el desempeño de la innovación: una revisión y direcciones para la investigación. Revista internacional de investigación en marketing, 36 (1), 3–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.05.003>
- Piñeiro, O y Martínez, R (2016). Comprensión del marketing digital: conceptos básicos y acciones. (págs. 37–74).Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7_2
- Purkayastha, A. y Sharma, S. (2016). Obtener una ventaja competitiva a través del modelo de negocio adecuado: análisis basado en estudios de casos. Revista de estrategia y gestión, 9 (2), 138-155.
- Rangaswami, A. y Gupta, S. (2000). Adopción y difusión de la innovación en los entornos digitales: algunas oportunidades de investigación. (págs. 85-101).Saltador. <https://doi.org/10.1080/13527260902757506>
- Royle, J. y Laing, A. (2014). La brecha de habilidades de marketing digital: desarrollo de un modelo de marketing digital para las industrias de la

comunicación. Revista Internacional de Gestión de la Información, 34 (2), 65–73.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>

Smith, C. y Shaw, E. (2017). Journal of Business Venturing Embracing digital networks: Entrepreneurs social capital online. Journal of Business Venturing, 32 (1), 18–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.003>

Shum, Yi Min (2020). Situación Digital aseso a Internet y redes sociales Honduras 2020

UjuetaR (2020), CAVECOM estima crecimiento del comercio electrónico en Venezuela, Fuente El Universal, 26/11/2020

Zhu, M., Yang, Y. y Hsee, C. K. (2018). El simple efecto de urgencia. Journal of Consumer Research, 45, 673–690. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy008>

CAPITULO 33

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO HERRAMIENTA EN LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Andreina Dimas y Leonardo Villalba

Introducción

Las Administraciones tributarias están utilizando los datos y la inteligencia artificial para múltiples tareas, en su función de información y asistencia se usan cada vez más los asistentes conversacionales virtuales y chatbots que guían a los contribuyentes de forma dinámica ante determinadas cuestiones tributarias que se les puedan presentar. En el procedimiento de recaudación se utiliza la inteligencia artificial para predecir la recaudación y los riesgos de insolvencia.

La digitalización de la Administración tributaria está produciendo cambios vertiginosos, no sólo en su estructura, sino también en sus principales funciones de recaudación, fiscalización, información y asistencia, así como en los sistemas de información y en la cooperación producto, por ejemplo, de los intercambios de información internos e internacionales. Este cambio cultural está calando también en la propia organización administrativa, en la cual los procesos de exploración y explotación de los datos han sido precedidos de una labor de investigación, desarrollo, prueba y aprendizaje para llegar a resultados que ya son una realidad.

Así pues, las Administraciones Tributarias poseen una vasta cantidad de información para el ejercicio de sus facultades. El artículo tiene como fin revisar teóricamente el uso de la inteligencia artificial como herramienta en la aplicación del Régimen de Precios de Transferencia

En la actualidad, esta información con la aplicación de la inteligencia artificial es utilizada como herramienta a la aplicación del Régimen de Precios de Transferencia, los cuales permiten establecer objetivamente los diversos comportamientos y patrones de riesgo tributario para una adecuada gestión de casos de control. La auditoría tributaria (fiscalización) de los precios de transferencia comprende la

utilización de personal con amplio conocimiento técnico y un importante sacrificio de recursos, motivo por el cual, es fundamental focalizar los esfuerzos de control con inteligencia artificial, para así obtener resultados óptimos que se traduzcan en una suficiente recaudación impositiva.

Planteamiento

Algunos países han tenido más éxito que otros al controlar precios de transferencia, lo que depende principalmente de los recursos humanos y materiales disponibles en las administraciones tributarias, de la experiencia capitalizada, de las características de las normas, de la voluntad política para abordar este asunto y de su capacidad para abordar la planificación de acciones, entre otros aspectos. En general, no existe una relación lineal entre los años de experiencia (desde la vigencia de la norma) y los resultados alcanzados. Sin embargo, para muchos países subsisten barreras que se han prolongado en el tiempo e incluso incrementado.

De igual manera, para gran parte de los países, la insuficiencia de información o su asimetría constituyen un impedimento a la hora de llevar a cabo controles. Ello se puede relacionar con la disponibilidad de información, pero también con la información que proporcionan los contribuyentes.

La ausencia de bases de datos tiene que ver con la falta de información pública útil para el control de los precios de transferencia y con la dificultad que enfrentan las administraciones tributarias para adquirir bases de datos comerciales. Este problema, también se ha incrementado. Los mayores problemas que enfrentan las administraciones tributarias se relacionan con la disponibilidad y el acceso a información. Sin embargo, uno de los problemas más significativos, que se ha incrementado es la dificultad para valorar intangibles, la proliferación de más y nuevos intangibles, especialmente en el ámbito de la economía digital, pueden haber aportado mayor complejidad al análisis.

Por las razones antes comentadas, es lógico que, la “ausencia de acuerdos y mecanismos para intercambiar información” haya disminuido. Asimismo, se ha

incrementado la dificultad para verificar información. Tal vez es producto de la mayor cantidad de información que se genera actualmente y que debe ser analizada con los recursos disponibles en las administraciones tributarias.

Ante este escenario, surge la interrogante ¿Cuál es la utilidad que se le puede dar a la inteligencia artificial como herramienta en la aplicación del Régimen de Precios de Transferencia? La respuesta es compleja, un tanto subjetiva y podría depender incluso de las características de países o grupos de países.

Objetivo

Revisar teóricamente el uso de la inteligencia artificial como herramienta en la aplicación del Régimen de Precios de Transferencia.

Disertación

Pucha (2019) afirma que cada vez más las Administraciones Tributarias utilizan nuevas tecnologías para ser más eficaces y eficientes en su gestión, siguiendo un proceso de digitalización que se aceleró exponencialmente en las actuales circunstancias.

Dentro de esta nueva tecnología la inteligencia Artificial presenta múltiples beneficios para las Administraciones Tributarias ya que transforma los datos en un activo de conocimiento y de impacto para la gestión tributaria, y así puede lograr el uso inteligente de dichos datos y la forma en cómo se interactúa con los contribuyentes.

Según el Centro Interamericano de Administración Tributaria, afirma que la fiscalización es la acción mediante la cual las Administraciones Tributarias procuran evitar que los contribuyentes incurran en evasión o defraudación fiscal y, en caso de cometerlas, procura detectarlas, probarlas y liquidarlas.

Collosa (2020) en su artículo de la Inteligencia Artificial aplicada a la fiscalización, establece que el objetivo es maximizar el riesgo subjetivo y con ello modificar la conducta de los contribuyentes de modo que el cumplimiento voluntario sea cada

vez mayor. Ello debido a que el porcentaje que se obtiene como recaudación directa por las acciones de fiscalización no supera del 2% al 3% de la recaudación total.

De manera genérica la Inteligencia Artificial puede utilizarse para analizar las relaciones entre los contribuyentes para así identificar las relaciones ocultas o simuladas o las redes de incumplimiento tributario potencialmente de alto riesgo, que pueden generar nuevas fuentes de información para las reglas de selección que no son obvias, lo que sería de gran utilidad como herramienta en la aplicación del Régimen de Precios de Transferencia, por lo que la Inteligencia Artificial puede aplicarse en las auditorías, ya que permite la reducción de tiempos, debido a que se cuenta con información en tiempo real. Al combinar una auditoría con Inteligencia Artificial (que emplea el aprendizaje automático y algoritmos), la clasificación de las transacciones se realiza automáticamente, brindando un informe detallado de posibles riesgos.

Así pues mediante el uso de la Inteligencia Artificial en las auditorías, se puede comparar estructuras de precios de las empresas para obtener precios de transferencia más precisos.

Ossadón (2020) en su artículo sobre la Inteligencia Artificial en las Administraciones Tributarias, del Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile, observa los casos concretos de su aplicación, como lo es en Noruega donde se utiliza técnicas de análisis de datos y aprendizaje automático para mejorar la eficiencia en la selección de casos a inspeccionar, por lo que se entrena al algoritmo con datos históricos para que prediga la posibilidad de errores en cada declaración; a cada caso se le asigna un puntaje y los funcionarios tributarios comienzan a inspeccionar a los contribuyentes con los puntajes más altos. Mientras más declaraciones se fiscalicen, más datos obtendrá el algoritmo para utilizar en el modelo, mejorando así su precisión. El porcentaje de inspecciones exitosas prácticamente se duplicó en relación con el proceso manual.

Rojas, L (2019), menciona que en Francia casi una cuarta parte de las auditorías fiscales realizadas en 2019 son fruto de la intervención de algoritmos con

Inteligencia Artificial, donde se recaudaron 11.000 millones de euros tras realizar controles, monto que representa un incremento anual del 30% con respecto a 2018.

La SUNAT de Perú para el control electrónico del Impuesto General a las Ventas (IGV) envía alertas a los contribuyentes a través de mensajes de texto cuando se han recibido facturas por gastos o costos que los sistemas de Inteligencia Artificial consideran no habituales en el tipo de negocio que ha realizado la compra.

En Colombia la DIAN busca la conexión entre puertos nacionales, a través de tecnología con sistemas de Inteligencia Artificial y robots, para detectar la evasión y verificar las operaciones comerciales.

En Brasil el SISAM es un sistema de Inteligencia Artificial que aprende del historial de los formularios presentados y estima la probabilidad de alrededor de 30 tipos de errores que pueden ocurrir en cada renglón de cada nuevo formulario de declaración de importaciones, y calcula el valor esperado de los ingresos para cada error detectado.

En Reino Unido el HMRC desarrollo desde 2017 el sistema Connect es un sistema informático de minería de datos de software de análisis de redes sociales que cruza los registros de impuestos de empresas y personas con otras bases de datos para establecer actividades fraudulentas. Básicamente busca la correlación del ingreso declarado con el estilo de vida, comparándolo con modelos estadísticos multivariados utilizando Inteligencia Artificial.

En líneas generales los datos provienen de una variedad de fuentes, incluidas bancos, registro de la propiedad, tarjetas de créditos, vehículos, impuestos municipales pagados, registro de IVA, declaración de impuestos, investigaciones fiscales, ingresos de empleadores, plataformas en línea, redes sociales, navegación web y registros de correo electrónico.

Por otra parte, Arias (2021) destaca que en la legislación Venezolana, se asumen los criterios establecidos por las directrices de la OCDE en la materia, por lo que

son aceptados tanto los comparables internos como los externos. En este sentido, para que una transacción pueda ser considerada como comparable es necesario que no existan diferencias que afecten el precio y en caso de existir, que estas diferencias puedan ser ajustables. Adicionalmente, en la Ley de ISLR se establecen los factores de comparabilidad consagrados en las directrices.

El Estado venezolano no ha planteado llevar a cabo una reforma de la legislación en materia de Precios de Transferencia y de esta forma incorporarse en la modernidad tributaria que representa el fenómeno BEPS, además no ha realizado ningún acercamiento, ni mostrado interés de suscribir el Convenio Multilateral contra la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios.

No obstante, Serrano (2021) señala que la Administración Tributaria ha capacitado a funcionarios en el tema, participando en eventos organizados por el Centro Multilateral de Impuestos de la OCDE en México, el CIAT, la ONU y la Red de Justicia Fiscal para América Latina y el Caribe, con miras a una implementación a futuro de estas normas, así como evaluar los impactos que tiene la implementación de estas medidas en otros países, así como la implementación de Inteligencia Artificial.

En este orden de ideas, la Administración Tributaria ha dictado conferencias dirigidas a Contadores Públicos y profesionales del área tributaria sobre el Plan de acción BEPS, haciendo énfasis en la documentación de precios de transferencia, para concientizar sobre la importancia de esta iniciativa de la OCDE en el ámbito de la tributación internacional y sus posibles implicaciones en Venezuela.

Es importante destacar que la LISLR señala que para todo lo que no esté previsto en dicha Ley, serán aplicables las guías sobre Precios de Transferencia para las empresas multinacionales y las administraciones fiscales, aprobadas por el Consejo de la OCDE, derivadas de las Acciones BEPS que han sido un tema de discusión a nivel internacional.

Discusión de Resultados—principales hallazgos

El Régimen de Precios de Transferencia es sin duda uno de los temas que ha tomado mayor relevancia, tanto a nivel local como mundial. Las Administraciones Tributarias dan cada vez mayor enfoque a las transacciones y modelos de negocio entre entidades vinculadas, lo que se ha visto reflejado en sus planes de fiscalización, por lo que la Inteligencia Artificial ha llegado para quedarse y en los próximos años se utilizará cada vez más en fiscalizaciones para detectar indicios de fraude, patrones de conducta, o prácticas de evasión organizada.

Las Administraciones Tributarias para poder enfrentar los casos más complejos de fraude deben procesar grandes cantidades de información originada en distintas fuentes y no necesariamente consistente en cuanto a formato, idioma, entre otros. Por ejemplo, la información que se obtiene de las redes sociales es una fuente novedosa de conocimiento que ofrece gran potencial, y que algunas Administraciones Tributarias ya han incorporado.

Esta información también podrá analizarla con software con capacidad de geolocalización de datos y someterlos a procesos de Inteligencia Artificial para posteriormente generar productos que, en la opinión de los analistas, constituyen un instrumento válido para gestionar los riesgos de los contribuyentes y alimentar la función de fiscalización e investigación.

La información tiene que poder intercambiarse con otras instituciones como fiscalías, policía, aduanas, autoridades financieras, entre otros, para efectos de las investigaciones complejas de los flujos financieros ilícitos y el combate del financiamiento del terrorismo gracias a la interoperabilidad de los sistemas.

Entendiéndose que nunca se debe perder de vista que la Inteligencia Artificial es una herramienta para obtener mejores resultados, es decir no es un objetivo en sí mismo, de nada sirve la Inteligencia Artificial como moda sino que debe preguntarse siempre cual será el objetivo estratégico de su incorporación.

Conclusiones

La Inteligencia Artificial, luce ser una herramienta poderosa que también implica riesgos para lo cual se requiere de la regulación específica, sobre todo para la adecuada protección de los derechos y garantías de los contribuyentes. Está claro que la Inteligencia Artificial no actúa por sí misma, sino que depende de cómo sea entrenada o programada por los seres humanos, razón por la cual son y serán los responsables de su adecuado funcionamiento. En definitiva, los gobiernos deberán trabajar en forma conjunta con los distintos actores intervinientes para garantizar la adecuada utilización de la Inteligencia Artificial, en forma ética, transparente y equitativa, protegiendo los derechos fundamentales de los ciudadanos y buscando siempre que las Tics sean un elemento integrador con los recursos humanos.

Referencias

- Isaac, Arias (2021) El futuro de los precios de transferencia para los países en desarrollo. Disponible: <https://www.ciat.org/ciatblog-el-futuro-de-los-precios-de-transferencia-para-los-paises-en-desarrollo/>
- Alfredo, Collosa (2020) Inteligencia artificial aplicada a la fiscalización Disponible: <https://www.ciat.org/ciatblog-inteligencia-artificial-aplicada-a-la-fiscalizacion/>
- Francisco, Ossadón (2020) en su artículo sobre la Inteligencia Artificial en las Administraciones Tributarias
- Rojas, L (2019), El futuro ¿amenaza u oportunidad para los profesionales en ciencias económicas?. Disponible: <https://www.pregon.com.ar/amp/2021/07/02/9470-1-el-futuro-iquestamenaza-u-oportunidad-para-los-profesionales-en-ciencias-economicas.html>
- Talia, Pucha (2019) Construcción de un modelo de riesgo de precios de transferencia en Ecuador. Disponible: https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosdeTrabajo/2019/DT_04_2019.pdf
- Fernando, Serrano (2021) ¿Será la inteligencia artificial la auténtica revolución de las administraciones tributarias 3.0? Disponible: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/09/sera-la-inteligencia-artificial-la-autentica-revolucion-de-las-administraciones-tributarias-30/>

CAPITULO 34

LIDERAZGO EN VALORES, UN VÍNCULO HACIA UNA EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD

Germania Salguero y Christian García

Introducción

Las organizaciones a lo largo del tiempo han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias del ambiente, sobre todo en estos tiempos de pandemia debido al covid19, lo cual se ha hecho necesario conducirlos desde diferentes enfoques institucionales. Enmarcadas en este contexto de transformaciones vertiginosas en todos los órdenes del acontecer mundial. No se escapan las instituciones de educación superior, las cuales están llamadas a dirigir sus esfuerzos sociales hacia la puesta en práctica de un liderazgo capaz de responder a los cambios exigidos por el entorno, muy especialmente en la actuación del talento humano.

En efecto en este orden de transformaciones, uno de los aspectos fundamentales de toda organización institucional, es la ejecución de una gerencia de acuerdo a las nuevas exigencias, con la finalidad de alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, manejo de poder. Esto implica la puesta en marcha de procedimientos administrativos, gestión e innovación de la dirección con un liderazgo adecuados acorde con el contexto social, económico, político, así como una actitud ética, desde los valores sostenida encaminada hacia el bien común, como integrador de lo humano para el bienestar de la comunidad.

Desde las disertaciones anteriores, se puede señalar que el liderazgo es uno de los factores clave para el desarrollo educativo en una sociedad, donde se involucra a los directivos y profesores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social, sin embargo es necesario destacar que este proceso desarrollado por el líder debe ser continuo y basado en

valores, tomando en cuenta que el producto final es el desarrollo a nivel general, tanto de equipos de alto desempeño de dicha instituciones, como la sociedad.

Por consiguiente, resulta pertinente destacar la importancia del liderazgo educativo en valores, el cual está relacionado con la conjunción calidad, liderazgo. Cuando se hace referencia a ella e involucra la excelencia educativa vale decir que tiene una connotación utilitaria y pragmática en la lógica de la modernidad, aceptando que se trata de la excelencia, no es fácilmente definible al aplicarla a los procesos educativos.

En tal sentido, La UNESCO (2011), propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de mejorar la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad. La gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en valores, en el uso de los instrumentos de gestión. El liderazgo, hoy en día, es un tema que tiene vigencia en las decisiones de todo grupo humano que busca el bienestar colectivo.

Es así como este tema del liderazgo, sobre todo basado en valores, ha invadido a todas las organizaciones, incluyendo las educativas. En tal sentido se habla del educativo, escolar y del profesorado entre otros, También lo asocian a diferentes teorías como la transaccional, la situacional y la transformacional, estos liderazgos se señalan para dar paso a uno que se ajuste a cada institución, país, comunidad entre otros, de manera que se torna decisivo observar estos tipos de liderazgos, toda vez que el líder que comparte saberes en nuestras aulas universitarias Ecuatorianas se ajustan a dicha realidad y si se orientan hacia la calidad.

Por consiguiente, para el mundo dinámico y competitivo actual en el que se desenvuelven los docentes educativos, el principal desafío es la de ejecutar y gerenciar los aspectos e instituciones educativas en situaciones imprevistas de alta incertidumbre y cambios vertiginosos. Esto lleva a reorientar el proceso educativo, que exige cambios, convirtiéndose así en un verdadero reto desafiante, enfocado hacia las personas y sus relaciones, desde este interacteractuar, para potenciar este elemento tan importante del sistema educativo, como es el docente, de manera que

ejerza el liderazgo efectivo como hacedores de la sociedad, ya que tiene una responsabilidad preponderante en formar o influir en las personas preparándolos para la vida.

También pudiera manifestarse que existen acuerdos, con sus diferentes matices y connotaciones, para entender que los “líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas mas que los actos de los demás les afectan a ellos” Bass, (2000: p.60). En el contexto social, educativo y organizacional el tema se ha encontrado unido a conceptos como poder, autoridad, influencia, persuacion y sin coincidir en ninguno de ellos, parece que nos encontramos ante un hecho que nos atañe a todos. Como señalan Katz y Kahn (2000) y autores del siglo pasado, como Mcgregor (1960) y otros, ellos explican acerca de la eficacia y desarrollo de las organizaciones en base al estudio del liderazgo. De manera que se considera una pieza angular de todas las organizaciones en especial la educativa.

Connotaciones ante el objeto de estudio

Las instituciones de educación superior, se han visto a lo largo de la historia como entidades u organizaciones complejas, resaltando que son unidades sociales con características determinadas que las distingue de otras, ellas estaban entretejidas a tradiciones. Hoy gracias a los cambios vertiginosos que se han dado en el mundo, tanto tecnológicos, científicos, sociales, desde la globalización y actualmente la pandemia, han marcado hitos, que han producido transformaciones significativas en todos los ámbitos. Este proceso cambiante, está marcado con mucho énfasis a la necesidad de líderes eficaces dentro del aula para obtener resultados satisfactorios, alcanzando la excelencia y calidad de las Instituciones de Educación Superior.

Entonces visto desde la óptica de la investigadora, el ser humano crea el mundo exterior a imagen y semejanza de su mundo interior, las actitudes y comportamientos se generan a partir de la concepción que tiene el ser humano de sí mismo y del mundo. Las personas actúan acorde al significado que le dan al mundo y al actuar, creamos el mundo para que se refleje ese significado. La dificultad para resolver problemas como la destrucción del ambiente, el incremento de las desigualdades, el limitado conocimiento de sí mismo, permite repensar y

redefinir el propósito de la educación, es imperativo educar la conciencia, formar para la transformación, para el crecimiento de las personas, cambiar creencias, transformar imaginarios, desaprender, reconfigurar marcos conceptuales sobre la naturaleza del Ser Humano y de la sociedad, que promueva un cambio masivo en la conciencia social, esto desde un liderazgo orientado en valores.

Desde este orden de ideas, la presencia de líderes se ha convertido, en la exigencia de los mercados laborales, la cual se ha hecho más fuerte cada día debido a las preferencias de los clientes o alumnos en este caso, ya que se requiere mejorar y optimizar la calidad de la enseñanza, la innovación de los programas y más vinculación con el sector productivo, para proporcionar a la sociedad los requerimientos necesarios que debe tener una sociedad comprometida, de esta forma lo manifiesta desde el siglo pasado Zarazaga (1988).

Ante estos planteamientos se busca identificar desde la realidad de las universidades de Ecuador, el reto que se presenta desde la aparición de la pandemia, como una apertura hacia los cambios que reclama el mismo proceso, diversos autores como Rodríguez y Hernández, (2016) han afirmado que ello supone el desplazamiento de una educación centrada en la enseñanza hacia una educación orientada al aprendizaje significativo. En este sentido hace tiempo que, en este país, se ha hecho imperativo que se produzcan cambios en los modelos didácticos Universitarios que enfatizan el protagonismo del estudiante en su propio proceso de aprendizaje.

Sin embargo, lo que hasta este momento eran sugerencias, se convertirán en imperativos como consecuencia de este cambio inminente, lo que obliga necesariamente a poner el acento en estas observaciones, en general el modelo dominante en las universidades ecuatorianas está centrado en la enseñanza y enfatiza, por tanto, la concepción del docente como agente transmisor del conocimiento y como elemento activo que toma las decisiones, además se determina contenidos o tiempos. Por su parte el rol de los estudiantes se aproxima a un asimilador, más o menos pasivo, que pierde en gran medida el control sobre su propio aprendizaje, lo que lleva a deducir que se centra la situación

problematizada en el liderazgo del docente, como un facilitador o guía de un aprendizaje más centrado en el estudiante.

También se puede resaltar la función docente desde el liderazgo participativo, la investigadora manifiesta que este juega un papel preponderante en el proceso de enseñanza- aprendizaje y por tanto debe estar soportado en los siguientes aspectos, como axiología desde sus valores orientados hacia las acciones concretas que permitan modelar dichas acciones, siendo un pilar fundamental en su formación, desde su teleología, se centra en las necesidades de sus alumnos, desde los objetivos de la educación y su institución, también desde lo ontológico el ser como centro de reflexión en torno al objeto de esta investigación, donde se observa el comportamiento humano, destaca que los seres humanos nunca funcionamos con una realidad fija, sino que la construimos en base a nuestras experiencias, lo que lleva a ver el mundo como un mundo de oportunidades.

Desde estas connotaciones anteriores, para Berger y Luckmann (1986) en su libro La construcción social de la realidad, estos sociólogos con su análisis de la sociología del conocimiento, esbozan, la realidad de la vida cotidiana como la realidad suprema por excelencia, dentro de ella se enmarca todo orden preestablecido de objetos designados anteriores a nosotros, por tanto son estables en el tiempo, desde estos estudios se puede enfocar en el docente, quien es ese sujeto y objeto del conocimiento y como se debe ante sí y los otros, a través de su hermenéutica filosófica y de la fenomenología, se abre camino para adentrarse en ese mundo que determina al ser, que busca su autodefinición como pedagogo y líder.

De esta forma esta realidad, parte de observar e interpretar como el docente de aula en las universidades se conduce en sus instituciones de manera particular. Esta interacción permite establecer como son estas relaciones, sobre todo desde el poder, para la conducción y formación del educando, esto permite indicar que el profesor universitario debe estar formado y capacitado. Si se toma esto como punto de partida de manera general que el liderazgo en valores es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales, entonces bien cabe asumir esta concepción para estudiar sus particularidades en el contexto educativo.

Hacia la Calidad sostenible en los entornos educativos Universitarios

En principio, es necesario centrarse en el concepto de calidad sostenible o sostenibilidad, para entender la relación con el liderazgo educativo y responder al contexto de la educación del siglo XXI. El fundador del Instituto de Observación Mundial, Lester Brown, (2011) fue la primera persona en definir el término sostenibilidad como una sociedad sostenible que es capaz de satisfacer sus necesidades sin tener que disminuir las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. De manera que la realidad vivida y observada en estos países de Latinoamérica en general y la de Ecuador permite manifestar que desde la aparición de la pandemia, se ha agudizado más los problemas en el sector educativo, se comienza a tomar conciencia sobre la crisis y la gravedad de la pandemia del COVID-19, ya que la salud es una prioridad de estado antes que la educación, por otro lado, los estudiantes de hoy, con este brote del coronavirus, tiene una gran pérdida en cuanto al tiempo y repercusiones en sus estudios y carrera para los años venideros.

Según, Ledoux y Brossard (2020), especialistas en costos y financiamiento de la educación en París y Dakar respectivamente, la crisis tendrá un impacto significativo en dos niveles diferentes: por un lado en la pérdida de la inversión en educación mientras dure la crisis, así como el costo adicional que resulta de ella y por el otro en la desaceleración que se espera en los recursos financieros futuros disponibles para el sector educativo. También señalan que las desigualdades globales en el acceso a la educación se ampliarán y la crisis mundial de aprendizaje se agravará, lo que interrumpe el progreso hacia los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) 4, que exige el acceso universal a una educación de calidad.

En el estudio realizado por estos autores, ellos manifiestan que hay monumental perdida, ya que desde marzo del 2020, los 184 países han cerrado escuelas a nivel nacional, afectando a más de 1.500 millones de estudiantes, ya que se ha incurrido en la mayoría de los costos para este año, lo que significa que estos gastos, en su mayor parte, no se traduce en en aprendizajes, sin importar cuánto tiempo estén cerrados estos Establecimientos Educativos. Si no se puede completar el ciclo de

exámenes del 2020, entonces el gasto del año cumplido se verá afectado. En este momento es imposible decir cuánto durará la crisis, pero si los cierres se extienden hasta el próximo año académico, las pérdidas naturalmente continuarán aumentando.

Desde este orden de ideas, esto se sigue extendiendo hasta lo que va del año 2021, también se hace necesario acotar que está pasando en la educación superior, también se observa la virtualidad como una salida de emergencia o tele virtualidad como la han llamado algunas universidades del país, sobre todo en las privadas, en las cuales se ha impulsado y aumentado el uso de estos sistemas que ya venían incorporando en sus metodologías presenciales, en cambio en las Instituciones Públicas se ha incorporado esta nueva modalidad, modalidad que no ha sido fácil tanto para los estudiantes como para los docentes. Sin embargo, en algunas Universidades privadas reconocen que el cambio hacia estos entornos virtuales fue abrupto, pero que con capacitación se ha podido sortear los obstáculos que generó el salto tecnológico, ya que se trabaja con una plataforma especializada en entornos virtuales.

Desde este orden de ideas, la calidad de la educación superior es en definitiva un atributo determinante y fundamental de las oportunidades de progreso hacia el desarrollo de las naciones en la sociedad del conocimiento, conforme lo corroboran los siguientes autores Fagerber y Srhöllec, (2017), Tasopoulou (2017) además de Lilles y Rõigas (2017), pero en la mayoría de los países de América Latina, según estudios de Maldonado-Maldonado y Cortés (2017) manifiestan que a juzgar por los rankings globales, estos países tienen bajos promedios en cuanto a la calidad se refiere y plantean que se debe utilizar plenamente, el potencial del sistema que se consideran heterogéneos, para crear las condiciones que permitan mayores niveles de progreso.

De manera que es necesario reconocer que el sistema se considera heterogéneo en sus niveles de calidad y que consecuentemente, la máxima excelencia se alcanza sólo excepcionalmente por parte de unas pocas instituciones de educación superior de cada país, deja de manifiesto que existe un margen de oportunidad de

mejora de la calidad a nivel de las propias organizaciones y por añadidura de los sistemas nacionales.

Desde este contexto, nos invita a reflexionar en torno a los estilos de liderazgo, valores, cultura y calidad institucional de las universidades, con el fin de estructurar un prototipo para este liderazgo universitario, entonces desde esta perspectiva, debe indicarse en el marco de una creciente y pujante globalización, en donde las organizaciones afrontan y demandan adaptativas para responder a estas instituciones de una manera consciente de sus realidades particulares. El liderazgo en valores genera en los docentes en estos entornos universitarios un mayor compromiso, fortalece la innovación, mejora la satisfacción del trabajo e impacta sobre el desempeño institucional, de manera que es preponderante indagar sobre los estilos de liderazgo de los académicos universitarios, sus relaciones de poder y su impacto sobre la calidad de estas instituciones. Henkel, (2016) y Alonderiene y Majauskaite, (2016)

Bases conceptuales ante el liderazgo en valores

El liderazgo tiene muchas connotaciones sobre su hacer y saber, pero a lo largo de la historia, este lo han concentrado desde diferentes autores y teóricos que han hecho de esto todo un acontecimiento ya que no es una tarea fácil, sobre todo porque el liderazgo es una cualidad que exigimos a los que dirigen nuestros destinos, empresarios, supervisores, inclusive los que manejan nuestros hogares y con mayor razón los docentes ya que esta es una característica que hace que la gente siga a una persona y que esta influya en sus acciones.

Desde lo axiológico, según el autor Max Scheler (1910), los valores constituyen fundamentos y principios, quien menciona el significado de la axiología para referirse a los valores. Axiología (del griego axios, 'lo que es valioso o estimable', y logos, 'ciencia'), teoría del valor o de lo que se considera valioso. La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y tomando en

cuenta los fundamentos de tal juicio. La investigación de una teoría de los valores ha encontrado una aplicación especial en la ética, donde el concepto de valor posee una relevancia específica. Algunos filósofos como los alemanes Heinrich Rickert o Max Scheler (siglos XIX-XX) han realizado diferentes propuestas para elaborar una jerarquía adecuada de los valores. En este sentido, puede hablarse entonces de una 'ética axiológica', que fue desarrollada, principalmente, por el propio Scheler.

En un primer momento, Max Scheler distinguió las esencias de lo que es tangible, real o existente, lo que llevó a la afirmación de la independencia de los valores (eternos e invariables) respecto de los bienes, que serían sólo sus portadores circunstanciales. De este modo, Scheler cambia el enfoque formal del filósofo alemán Immanuel Kant por un estudio de los valores en cuanto a contenidos específicos de la ética, los que se presentan de un modo directo e inmediato a la persona.

Los valores, según Scheler, se presentan objetivamente como estructurados según dos rasgos fundamentales y exclusivos: La polaridad, todos los valores se organizan como positivos o negativos. A diferencia de las cosas que sólo son positivas. La jerarquía y cada valor se hace presente en su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala de valores, como por ejemplo valores de agrado, dulce amargo entre otros.

Para los investigadores Darcia y Dolan (1997), citado por Pérez (2007), ellos han creado un modelo triaxial y han propuesto tres componentes o grupos de valores: los Práxicos: están orientados al control profesional de los resultados del sistema como eficiencia, rapidez y medición, Poiéticos: orienta su apertura creativa o el bienestar emocional como imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor y equilibrio, por último los éticos: se refieren a cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, como la generosidad, honestidad, dignidad, equidad, empatía y trabajo colaborativo.

De manera que las normas de una organización en este caso la educativa y los valores individuales se conjugan de tal forma, que el individuo adopta actitudes y conductas que lo motivan hacia el trabajo, se diría que es la esencia de la ideología

de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado. De manera que, al ser docente, desde la práctica de la docencia, este le encuentra significado a lo realiza, aparece el sentido para las mejores prácticas, permiten la integración institucional a partir del eje axiológico que condiciona. Debe existir claridad para comprender que los valores, desde su significado y sentido obedecen mayormente a la carga ético moral de su contenido y no a la dimensión temporal en que estos operan. En este sentido la actividad práctica de los docentes en general, debe convertirse en el marco potenciador del desarrollo de valores para ello resulta necesario regular las prácticas y el contexto para generar un ambiente favorecedor de este desarrollo. No significa limitar, sino legitimar, autenticar lo bueno y lo malo según los valores que se pretenda potenciar. Así lo manifestó Pérez (2007).

Por otro lado, existen los valores institucionales, los cuales representan la base de evaluación que los miembros de una institución emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de la institución educativa y como tal, forman la médula de la cultura organizacional. Denison, (2001). Ellos son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización Deal y Kennedy (2000). Como esencia de la filosofía educativa para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los docentes y establecen directrices para su compromiso diario.

También, inspiran la razón de ser de cada Institución, toda vez que las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de las organizaciones y de las personas Robbins (2000). Por lo tanto, toda institución con aspiraciones de excelencia, hacia la calidad como es en este caso la de educación superior, debería tener intuitos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la institución.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de las personas que dirigen las organizaciones, en concordancia con la formalización de la misión y visión de las instituciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la institución tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por los docentes que permanecen allí, en primera instancia, pero deberían participar en ello toda la comunidad en general. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. Blanco (2010).

Reflexiones Finales

Meditando desde el presente estudio, emergen, algunas preocupaciones por parte de la investigadora en cuanto a una aproximación conceptual sobre el liderazgo en valores que prevalecen en las instituciones de educación superior, que puede ser investigado empíricamente sobre la base de los diferentes modelos particulares que presenta cada institución de educación superior, sobre todo aquellos que se asocian a la noción de calidad desde sus connotaciones teóricas.

En la revisión y análisis de la literatura se observó que en Latinoamérica existen y convergen diversas realidades en cuanto a la organización de sus sistemas educativos y la manera de estructurar sus diferentes niveles de educación, las dimensiones de la matrícula, la respectiva distribución entre los sectores públicos y privados, además de los porcentajes de escuelas urbanas y rurales. Los países también difieren en cuanto a las características de la gestión del sistema educativo y a sus niveles de descentralización.

Sin embargo, en la mayoría de los países, el concepto de liderazgo en valores, está estrechamente vinculado con la ética y compromiso, pero la evidencia empírica es escasa. Existen pocos estudios que sistematizan los principales rasgos y tareas, relaciones de poder en los docentes de aulas de educación superior, en estos trabajos y documentos se evidencian programas de apoyo político a los líderes o

directores de estas instituciones. También se han planteado programas desde la calidad, que de acuerdo al directivo de turno no tienen continuidad.

De manera que visualizar y contextualizar desde una perspectiva general al docente universitario ecuatoriano que es el caso que nos ocupa, en el génesis de su práctica, hasta la concepción más particular que desde el punto de vista social, psicológico y pedagógico tiene de sí, sería parte esencial para una búsqueda documental sistemática. Ese precursor académico cuyo escenario está en constantes cambios, en una sociedad sacudida impresionantemente por una gama de conocimientos que superan abismalmente a los de las décadas pasadas, que nace en las prácticas sociales y sus resultados inciden en las formas de vida de los individuos.

Por tal razón, es importante acotar desde la óptica de la investigadora, que sería un gran aporte observar el liderazgo en valores desde un estilo transformacional, colaborativo, ágil, ya que de esa forma podrá y estará en la capacidad de convencer a los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse hasta grandes alturas mentales y espirituales, además de convertirlo en un ciudadano responsable del papel que le toque desempeñar dentro de dicha sociedad, hacia una educación superior con calidad sostenible.

Referencias

- Allen, D. T. (1985). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley y Publishing.
- Alonderiene, R. y. (2016). *Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. International Journal of Educational Management*.
- Blanco, M. B. (2010). *La Gerencia Construcccionista para la conversión en valores* (Vol. 8). Venezuela: Revista Venezolana.
- Blanco, M. B. (2010). *La Gerencia Construcccionista Para La Conversión En Valores, Revista Observatorio Laboral* (Vol. 8). Venezuela: Revista Venezolana.
- Blanco, M. B. (2016). *La Gerencia Construcccionista Para La Conversión En Valores, Revista Observatorio Laboral* (Vol. 8). Venezuela.
- Brown, L. (2011). *Plan B. Movilizar la Sociedad para Salvar la Civilización*. Journey to Planet Earth series del Comité del medio ambiente y desarrollo.
- Carmen, R. M. (2016). *Los procesos de enseñanza-aprendizaje Universitario ante*

- los retos de la convergencia Europea Algunos obstáculos en su implementación* (Vol. 26). Europa: Revista de Educación.
- Daft, R. (2008). *El liderazgo en la función directiva escolar*. México: Revista Universidad de Guadalajara.
- Daft, R. (2008). *Perspectivas del liderazgo*. México: Editorial Morata.
- Denison, K. (2001). *Capabilities, economic development, sustainability* (Vol. 41). Cambridge Journal Of Economics.
- Denison, K. (2001). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis, Fondo editorial.
- E., Z. (1988). *El concepto de Educción y su red nomológica en VVAA., Teoría de la Educación I*. Murcia: Ediciones Límite.
- Fagerberg, J. (2017). *Capabilities, economic development, sustainability*. Cambridge: Cambridge Journal of Economics.
- García Santiago y Dolan, S. (2003). *La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. España: McGraw Hill.
- Henkel, T. G. (2016). *The Relationship Between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement*. Embry-Riddle Aeronautical University.
- Katz, D. y. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Edición en Español.
- Leys, L. (2015). *ión Superior*. México: Harper Collins.
- Lilles, A. K. (2017). *How higher education institutions contribute to the growth in regions of Europe? Studies in Higher Education*.
- Maldonado-Maldonado & Cortés, C. (2017). *Latin American higher education, universities and worldwide rankings. The new conquest*. En Hazelkorn, Ellen Ed.
- Mathieu, L. B. (2016). *Directrices metodológicas para el análisis del Sector Educativo*. América Latina y El Caribe: UNICEF. Obtenido de <https://www.unicef.org › media › file › Educación Superior>
- Mcgregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New Yok: McGrawHill.
- Pérez, A. (2007). *Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad*. Caracas: Estudios Fe y Alegría.
- Rickert, S. M. (1910). *Teoría de los Valores*. Barcelona, Barcelona: Diccionario de la Filosofía. Círculo de Lectores.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prent ice Hall.
- Scheler, M. (1941). *Ética, I*. Madrid: Revista de Occidente. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2382777&pid=S0798-1171200300020000300004&lng=es
- Tasopoulou, K. &. (2017). *Benchmarking towards excellence in higher education. Benchmarking. An International Journal*.
- Thomas, B. P. (1986). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires Argentina: Amorrortu.
- UNESCO. (2011). *El liderazgo docente: piedra angular en la educación de calidad en América Latina*.

CAPITULO 35

**SOCIAL MEDIA MARKETING COMO HERRAMIENTA DE
COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL
DE LAS MIPYMES EN LA ERA COVID-19**

Sonia Fabiola Chaluisa y Luisa Villa Andrade

Introducción

La encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) examinó el impacto de la pandemia COVID-19 en 571 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Como resultado, el 70% de las MIPYMES declararon haber estancado la producción debido al COVID-19 (Neszmélyi, 2019). La investigación de campo se realizó entre el 6 y el 24 de abril de 2020 a MIPYMES repartidas por Indonesia. En relación con esto, la OIT también encontró que alrededor del 63% de las MIPYMES se detuvieron y pidieron a sus empleados que se tomaran una licencia con o sin goce de sueldo. Además, hay empleados de MIPYME que se han visto afectados por la terminación del empleo. Luego, hasta el 90% de los encuestados dijeron que estaban enfrentando problemas de flujo de efectivo debido a la pandemia de COVID-19 (informe de la OIT, 2020).

Con respecto a Ecuador, debido a la interrupción del negocio y las restricciones de movimiento, el 64% de las empresas experimentaron una escasez de suministros de materias primas (Lamothe & Lamothe, 2020). Sin embargo, la encuesta muestra que solo 1 de cada 5 empresas ha logrado diversificar sus productos. Por otro lado, muchas empresas reducen su producción. Una cuarta parte de las empresas dijeron que no podían tener suficientes trabajadores para ejecutar sus operaciones comerciales. Una cuarta parte de las empresas dijeron que no podían tener suficientes trabajadores para ejecutar sus operaciones comerciales por varias razones, incluidas las restricciones derivadas de la circulación. Otro problema es que la demanda de los consumidores ha caído en todo tipo de negocios. Aun así, varios productos y servicios están experimentando una mayor demanda.

Hasta donde sabemos, nadie ha investigado la capacidad de las MIPYMES para comercializar sus productos en *social media*, especialmente durante la pandemia

de COVID-19. La implementación del distanciamiento físico o social durante COVID-19 tiene una implicación en el cambio de las actividades comerciales convencionales a las online (Karabag, 2020).

Gulati (2021) examinó los efectos del *social media* en el desempeño de la empresa. La encuesta se llevó a cabo en las MPE de la industria hotelera en el Reino Unido. La investigación encontró la influencia del *social media* en el desempeño de las MPE en el Reino Unido y la capacidad del marketing para mediar en la relación entre el *social media* y el desempeño de la empresa. González & Flores (2020) examinaron la influencia del *social media marketing* en el aumento de la capacidad de relación con el cliente y el desempeño de la empresa. Los resultados de su investigación indican que el uso del *social media* modera la relación entre la capacidad de relación con el cliente y el desempeño de la forma.

Toorajipour, Sohrabpour, Nazarpour, Oghazi, & Fischl (2021) realizaron un estudio de estrategia de marketing de empresa a empresa durante una pandemia. Los resultados de su investigación indican que, si bien la cooperación y la competencia inciden en el desempeño, es necesario aclarar cómo la implementación de la cooperación y la competencia puede mejorar el desempeño de una empresa.

De Jeuland et al. (2021) encontraron que las estrategias de marketing digital tienen un efecto directo en las reseñas en línea y afectan indirectamente el desempeño del hotel. Con base en los resultados de un estudio realizado por Rajkumar, Joseph, & Sudhakar (2021) encontraron que el papel del *social media marketing* es muy importante para mejorar el rendimiento, por lo que en este estudio se revisará el impacto. El objetivo del trabajo fue determinar el grado de relación entre el *social media* como herramienta de comunicación tecnológica y el desempeño de las PYMES ecuatorianas.

Revisión literaria

Utilidad percibida

La investigación explica la relación entre las percepciones de uso de las tecnologías y el uso del *social media marketing*. La investigación sobre la relación entre la

utilidad percibida y el uso de tecnología fue realizada por Toorajipour et al. (2021) quienes encontraron que utilidad percibida tiene una relación positiva con el uso de nuevas tecnologías. utilidad percibida tiene una relación positiva con el uso de la tecnología de los teléfonos inteligentes (Rajkumar et al., 2021).

La utilidad percibida es la creencia en el rendimiento, la eficacia, el riesgo y la confianza en una tecnología (Rajkumar et al., 2021). Los factores de riesgo, la privacidad y la seguridad también forman parte de la utilidad percibida (Chatterjee & Kumar Kar, 2020). Si estos factores pueden superarse, entonces el uso del *social media* para las MIPYMES obtendrá muchos beneficios (Krisnandi, Lestari, Laba, Muis, & Pono, 2021). Con base en los resultados de este estudio, se puede proponer la siguiente hipótesis:

H1: La utilidad percibida tiene un efecto positivo en el uso del *social media* como herramienta tecnológica de comunicación para las MIPYMES

Facilidad de uso percibida

La creencia en la facilidad de uso de la tecnología está asociada con la concepción de realizar los esfuerzos de uno para utilizar un sistema o tecnología (Mishra, Singh, & Koles, 2021). Esta creencia incluye la autoeficacia o la sencillez. También se cree que estos factores influyen en las pymes para que adopten el uso de *social media*. Esto muestra que, si hay una innovación que es más fácil de usar, los usuarios están motivados para usar la tecnología (Escudero-nahón, 2021).

Costo

El uso de la tecnología requiere mucho dinero, por lo que los actores de las MIPYME consideran su uso en función de los beneficios que obtendrá. Varios estudios destacaron que existe una relación entre el costo y la adopción de tecnología. Otro estudio encontró que el factor costo juega un papel importante en la adopción de tecnología por parte de una empresa (Srivas & Bhatti, 2020). Otras razones para el uso del *social media* por las mipymes se deben a las bajas barreras, los bajos costos y los bajos niveles de requisitos de habilidades de Tecnologías de Información que motivan a las PYMES a utilizar el *social media*. Esto significa que los actores de las

MIPYME no utilizarán el *social media* si los costos son altos. El *social media* es una tecnología rentable. Esto proporciona un espacio para que las pymes se comuniquen con sus consumidores a bajo costo (Llanes, 2020).

Social media marketing

El *social media* es una instalación de comunicación tecnológica, una fuente de intercambio de información, un medio para la autorrealización y la colaboración en el ciberespacio (Useche, Barragán, Salazar, & Sánchez, 2020). En Ecuador, el uso del *social media* llega a 15 millones de personas y el uso diario promedio del *social media* es de 3 horas 26 minutos (CECE, 2018).

Esto muestra que el potencial de mercado del *social media* les es muy alto y esta plataforma se ha convertido en un instrumento fácil para comunicarse en línea entre consumidores y empresas, o entre consumidores y consumidores de todo el mundo en cualquier momento. El uso de esta plataforma es muy apropiado para las pymes porque tienen recursos limitados como fondos, conocimientos técnicos, entre otros (Chango & Lara, 2020).

El *social media marketing* aumenta la confianza y la lealtad a la marca de una empresa, además de que el marketing con el *social media* facilita a los consumidores la obtención de información sobre los productos de una empresa (Yang, Basile, & Letourneau, 2020). El *social media marketing* también muestra una relación positiva con la confianza, la intimidad y la lealtad del cliente. El uso del *social media* por parte de una empresa facilita que las empresas construyan sus marcas y aumenten sus actividades comerciales. El *social media* pueden ayudar a las MIPYMES a mejorar su desempeño. Con base en estos hallazgos, se puede formular la siguiente hipótesis.

H2. El *social media marketing* tiene un efecto positivo en el desempeño de las MIPYMES.

Método

Este método de investigación utiliza un enfoque cuantitativo y la herramienta analítica es el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basado en mínimos

cuadrados parciales. La muestra en esta investigación son los actores de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el área de residencia de Surakarta. La técnica de muestreo utilizó muestreo intencional. El método de recopilación de datos utiliza un cuestionario en línea que se distribuye a través del *social media* Facebook, Instagram y Whatsapp. La cantidad de muestras en este estudio fue de 254 actores MIPYME que están activos del *social media* Facebook, Instagram y WhatsApp.

Las variables independientes de este estudio incluyen las condiciones de las instalaciones, el costo, la compatibilidad, la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. La variable de mediación es el *social media marketing* y la variable dependiente es el desempeño de las MIPYMES.

Resultados

Las características de la muestra revelaron que el 69% de los encuestados emplea de 2 a 10 personas, mientras que, el 2,7% emplea de 11 a 20 personas, el 8,8% emplea de 21 a 30 personas y el 19,5% emplea a más de 50 personas en sus pymes. En cuanto a la edad de las PYME, el 27,4% ha estado operando durante 1-2 años, el 38,9% durante 3-4 años, el 8,0% durante 5-6 años y el 23% durante siete (7) años o más. En cuanto a las características de la muestra, la mayoría de los encuestados del estudio eran pequeñas empresas con solo 2 a 10 empleados y relativamente nuevas en el mercado (1 a 4 años). Este perfil de PYME refleja estudios previos que explican que las empresas más pequeñas que son relativamente nuevas en la industria o en el mercado optan por utilizar plataformas comerciales del *social media* para crear conciencia de marca, ya que carecen de recursos para gastar en marketing.

Datos descriptivos y correlaciones

Las estadísticas descriptivas en términos de puntuaciones medias y desviaciones estándar, así como los coeficientes de correlación de Pearson. En la escala que va de 1 a 7, los resultados indican que todas las variables, aparte de la variable de control, edad de las PYME, estaban en promedio. por encima del punto medio, con

la puntuación media más alta observada para Facebook ($M= 4.972$, $SD= 0.911$), Twitter ($M= 4.334$, $SD= 0.931$), Instagram ($M= 4.210$ $SD= 0.988$) respectivamente. También, se reveló varias correlaciones positivas y significativas entre las variables del estudio, donde la participación del cliente se correlacionó positivamente con Facebook ($r = 0.407$; $p<0.01$); Twitter ($r= 0.325$; $p<0.01$) e Instagram ($r= 0.493$; $p<0.01$). Este patrón de correlaciones destaca niveles relativamente altos de asociaciones entre las variables, además de la edad de las PYME.

Prueba de hipótesis

Se utilizaron análisis de regresión múltiple para probar las hipótesis. Además, se llevaron a cabo comparaciones de pruebas de medias para evaluar los efectos de las variables de control individuales sobre el coeficiente durbin-watson en separación con otras variables de control (Cooper & Schindler 2014). Estas pruebas de medias no encontraron resultados significativos en términos de cada una de las variables de control. Otras pruebas incluyeron una prueba ANOVA de una vía individual, que no encontró diferencias estadísticas en ninguna de las dos variables de control: edad de la PYME y tamaño de la PYME. Posteriormente, las variables de control no se incluyeron en el análisis de regresión.

Para probar $H1$, donde se esperaba una relación positiva entre la utilidad percibida y el uso de las plataformas de Facebook y la participación de las MIPYMES. Se mostró un resultado estadísticamente significativo para $H1$ donde se obtuvo un R^2 ajustado de 0.158 para este modelo, lo que explica una variación del 15.8% en el DV, brindando apoyo inicial para $H1$. Además, en términos de la sección de coeficientes de este modelo (no se muestra), la intersección y el resultado de Durbin-Watson mostraron valores positivos, en los que el valor de intersección de 3.613 indica que a medida que aumenta el uso de las plataformas de Facebook, también aumenta la participación de las MIPYMES. Además, por cada (1) unidad de uso de las plataformas de Facebook, la participación del cliente aumenta en 0,337 unidades. El error estándar asociado al modelo es 0.072. Los resultados de la sección ANOVA muestran que $F= 22.071$ ($p<0.00$) lo que significa que la regresión general es significativa y, por lo tanto, se acepta $H1$.

Para probar H2, donde se esperaba una relación positiva entre el *social media marketing* y el desempeño de las MIPYMES, se mostró un resultado significativo, pues se obtuvo un R^2 ajustado de 0.236 para este modelo que explica la variación del 23.6% en el DV, brindando soporte inicial para H2. Además, en términos de la sección de coeficientes de este modelo (no se muestra), la intersección y el Durbin-Watson mostraron valores positivos, en los que el valor de intersección de 3.186 indica que a medida que aumenta el uso de las plataformas para implementación de marketing empresarial, también aumenta el desempeño de las MIPYMES. El error estándar asociado al modelo es 0.070. Los resultados de la sección ANOVA muestran que $F = 35,580$ ($p < 0.00$) lo que significa que la regresión general es significativa y, por lo tanto, se acepta H2.

Discusión

La existencia de la pandemia de COVID-19 tiene un gran impacto en el desempeño de las MIPYMES en Indonesia. Esto se debe a restricciones sociales y físicas, por lo que las actividades comunitarias son muy limitadas, esto provoca que muchos negocios o empresas cierren físicamente. Una alternativa para realizar actividades comerciales es utilizar los medios en línea, uno de los cuales es el uso del *social media marketing*. El uso del *social media marketing* para las MIPYMES es nuevo, por lo que se deben considerar muchas cosas. Varios factores que influyen en el uso del *social media marketing* incluyen las condiciones de las instalaciones, los costos, la compatibilidad, la tecnología relacionada con el uso y la facilidad de uso (Ramya & Clement, 2020).

El uso del *social media* para comercializar productos requiere instalaciones e infraestructura de apoyo, por lo que requiere una buena inversión y experiencia para que el uso de *social media* se pueda maximizar para el marketing. Los resultados de este estudio indican que la condición de la instalación no tiene un efecto significativo en el *social media marketing* (Guzmán, 2018). Esto se debe a que las MIPYMES no cuentan con la infraestructura adecuada, carecen de los medios máximos de promoción en el *social media*, falta de inversión en el *social media*, no cuentan con recursos expertos en el *social media*, los empleados no reciben

capacitación en el *social media* y carecen de recursos internos instalaciones de formación propiedad de las MIPYMES para el estudio del *social media*.

El uso del *social media marketing* cuesta mucho, especialmente para anuncios pagados. Los costos también se utilizan para mejorar las capacidades de recursos humanos de la empresa mediante capacitación y desarrollo de infraestructura. Los resultados de este estudio indican que los costos no tienen un efecto significativo en el *social media marketing*. Esto se debe a que las pymes no han utilizado plenamente los medios publicitarios de pago para promocionar sus productos. La mayoría de los usuarios todavía utilizan medios no remunerados para promocionar sus productos, por lo que sus consumidores objetivo y objetivo también son muy limitados. Además, durante la pandemia de COVID-19, la capacidad de las MIPYMES para gastar el presupuesto en publicidad sigue siendo baja (González & Flores, 2020).

Los resultados de este estudio indican que la compatibilidad tiene un efecto positivo y significativo en el *social media marketing*. La influencia positiva muestra que cuanto más compatible sea el tipo de negocio o producto, aumentará el uso del *social media marketing* para las MiPyMEs durante la pandemia de COVID-19 (Rajkumar et al., 2021). Esto también muestra que la mayoría de los productos para las MiPyME son compatibles con el *social media*, los reproductores de las MiPyME han utilizado el *social media* con regularidad, los propietarios de las MiPyME brindan apoyo total para el uso del *social media* y las empresas, y las MiPyMEs son muy compatibles con el *social media* como medios de marketing.

Conclusiones

En este momento de la pandemia de COVID-19, la capacidad de usar el *social media* como herramienta tecnológica de comunicación corporativa es necesaria, porque todas las actividades físicas y sociales son limitadas. Tener la capacidad de utilizar el *social media* para empresas requiere instalaciones de apoyo tales como infraestructura, costos, compatibilidad, conocimiento de la tecnología de la información y la conveniencia de la tecnología de la información para las empresas. Los resultados de este estudio encontraron que el uso del *social media* se vio

significativamente influenciado por la compatibilidad, las percepciones del uso de la tecnología de la información y la facilidad de uso de la tecnología de la información.

La compatibilidad muestra la idoneidad de un producto o negocio con los usuarios del *social media*, lo que significa que cuanto más compatible sea el producto o negocio con el uso del *social media* para promover su producto o negocio, mayor será el uso del *social media* para las necesidades comerciales de las MiPyME. El uso de la tecnología de la información requiere un buen conocimiento y comprensión para ser útil, lo que significa que, si se percibe que el uso de la tecnología de la información aumenta el valor agregado y la productividad, aumentará aún más el uso del *social media* para sus medios promocionales. La tecnología de la información también requiere facilidad de operación, de modo que no se lo ponga difícil a los usuarios. Cuanto más fácil se perciba que funciona la tecnología de la información, más alentará a los usuarios a aprovechar esta tecnología de la información, en este caso, el uso del *social media* como herramienta de promoción y venta. Los resultados de este estudio indican que el uso del *social media marketing* tiene un efecto positivo en el desempeño de las MIPYMES, especialmente en el aumento de ventas, relaciones con los clientes, productividad y creatividad. Esto significa que cuanto mejor se manejen el *social media marketing*, mejor será el desempeño de las MIPYMES.

Referencias

- Ávila, O. (2020). Empresarial durante la covid-19 empresarial durante la covid-19. Universidad de Nueva Granada.
- CECE. (2018). *Comportamiento de las transacciones no presenciales en ecuador 2018*. Guayaquil - Ecuador.
- Chango, J., & Lara, E. (2020). Marketing de Contenido como Estrategia para el Aumento de Ventas en Tiempos de COVID-19. *593 Digital publisher*, 5(6), 131-142.
- Escudero-nahón, A. (2021). Metasíntesis sobre la narrativa educativa durante la pandemia por COVID-19. *Diálogos sobre Educación*, 22(12), 1-28. Recuperado de <https://doi.org/>
- González, R., & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista internacional multidisciplinaria CIID*, (1), 28-41.

- Gulati, S. (2021). Social and sustainable: exploring social media use for promoting sustainable behaviour and demand amongst Indian tourists. *International Hospitality Review*, 10(11), 1-21. <https://doi.org/10.1108/ihr-12-2020-0072>
- Guzmán, A. (2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(1), 56-65. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v13n1/0718-2724-jotmi-13-01-00056.pdf>
- Hirst, S., & Isci, O. (2020). Smokestacks and Pipelines : Russian-Turkish Relations and the Persistence of Economic Development. *Diplomatic history*, 8(3), 5-23.
- Jeuland, M., Fetter, R., Li, Y., Pattanayak, S., Usmani, F., Bluffstone, R., ... Toman, M. (2021). Is energy the golden thread? A systematic review of the impacts of modern and traditional energy use in low- and middle-income countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135(22), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110406>
- Karabag, S. F. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global , Regional , National , Political , Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 1-6.
- Krisnandi, H., Lestari, R., Laba, R., Muis, M., & Pono, M. (2021). Determinan Online Purchasing Decisions and Its Impact on Online Re-Purchase in Tangerang Selatan and Jakarta. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 73-85. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.743>
- Lamothe, P., & Lamothe, A. (2020). Covid-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. *Economistas*, 170(1), 156-165.
- Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44. Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>
- Mishra, R., Singh, R., & Koles, B. (2021). Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147-174. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>
- Neszmélyi, G. (2019). ECONOMIC AND SOCIAL FACTORS IN TAIWAN'S COMPETITIVENESS WITH SPECIAL FOCUS ON THE TAIWAN-EU TRADE RELATIONS. *Studia Mundi - Economica*, 6(1), 165-179.
- Rajkumar, G., Joseph, C. S., & Sudhakar, J. C. (2021). Digital Marketing Communication Strategies and Its Impact on Student Higher Education Decision Making Process - A Review of Relevant Academic Literature. *Psychology and Education*, 58(2), 4267-4279.
- Ramya, D., & Clement, R. S. (2020). Integration of Information Communication and Technology (ICT) tools in English Language Teaching (ELT) from Teacher's Perspective. *International Journal of Applied Engineering Research*, 15(2), 108-110.
- Singh, A. (2019). E-Word of Mouth : Strengthening the Strategic Tool of Digital

- Marketing. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2(2), 921-926. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B11114.0982S1019>
- Srivas, P., & Bhatti, K. K. (2020). Impact of Black Friday Sales on Consumers in Delhi Region. *Periyar Journal of Research in Business and Development Studies*, 5(2), 1-6. Recuperado de [http://www.pmccdelhi.com/images/pdf/manuscript/2021/Pg. 1-6.pdf](http://www.pmccdelhi.com/images/pdf/manuscript/2021/Pg.1-6.pdf)
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122(2021), 502-517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.009>
- Useche, M., Barragán, C., Salazar, F., & Sánchez, P. (2020). Empresariales en américa latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA*, 2(Especial), 59-86.
- Yang, J., Basile, K., & Letourneau, O. (2020). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65-87. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1500932>

CAPITULO 36

COMPROMISO ORGANIZACIONAL COOPERATIVO: UN ACERCAMIENTO AL SECTOR COOPERATIVISTA FINANCIERO ECUATORIANO

Klever Moreno Gavilanes y María Gabriela Acosta Morales

Introducción

En el cambiante entorno económico actual, las empresas se han interesado por la gestión del capital humano, considerándolo un factor clave para su éxito (Lau y Ngo, 2004). Si este capital se considera un activo intangible general, el valor de cada individuo debe considerarse determinado por sus capacidades, habilidades, experiencia, lealtad, intereses, motivaciones, etc., y por cómo estas cualidades se utilizan para mejorar la eficiencia de la organización (Grant, 1991; King et al., 2013). En este sentido, el compromiso organizacional nace de la relación e intercambios entre dos actores fundamentales: los empleados y la organización (Allen y Meyer, 1996). Esta relación permite a los funcionarios de la organización comprender mejor a las personas y administrarlas de manera que aumente su productividad y produzca una ventaja competitiva sostenible (Yao et al., 2018). Por esta razón, Olivier (2018) cree que los líderes empresariales necesitan motivar y comprender a sus empleados, para que los empleados den lo mejor de sí en sus organizaciones y obtengan los resultados esperados.

En este contexto, las cooperativas son organizaciones cuya actividad gira en torno a las personas y sus necesidades. Por tanto, se consideran entidades más orientadas a las personas por sus principios, valores y cultura (Ratner, 2009). Por ello, estas entidades deben buscar que sus empleados muestren satisfacción, lealtad y compromiso, de manera que esto se refleje en el trato posterior de los empleados con sus clientes (Ahluwalia y Preet, 2017). En este sentido, los líderes deben brindar a los empleados experiencias positivas y favorables, fomentando el apego emocional a la organización mediante un proceso de intercambio social (Alghamdi et al., 2018). En esta línea, el compromiso organizacional es la forma más adecuada de estudiar la actitud de los empleados hacia la institución ya que influye en su comportamiento y ha sido analizado desde diversos enfoques

académicos (Qureshi et al., 2018). En los diversos precursores de este constructo (Becker, 1960; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974, entre otros), se propusieron modelos teóricos de compromiso organizacional que han sido objeto de debate posterior, con la idea de esclarecer la dimensionalidad de este constructo (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991; Bishop y Scott, 2000, entre otros). Los resultados de esta investigación han generado controversia en cuanto a si el compromiso organizacional debe ser considerado desde un punto de vista unidimensional, centrándose en los factores emocionales (Mowday et al., 1982), o desde un punto de vista multidimensional (Meyer et al., 1993).

El objetivo de esta investigación es analizar el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores del sector cooperativo ecuatoriano. Esto se logra mediante la adaptación de una escala basada en el modelo teórico unidimensional de Porter et al. (1974). Este modelo parece ser el más adecuado para adaptarse a la realidad del movimiento cooperativo, constituido por organizaciones de economía social, porque puede identificarse con la afectividad intrínseca de los valores cooperativos; por lo tanto, puede ayudar a mejorar los resultados de la organización (Ratner, 2009). En este sentido, el movimiento cooperativo se convierte en un referente en el mundo empresarial, pues entre sus fines se encuentran la promoción y el mantenimiento del empleo de forma digna, equitativa y sin discriminación (Fernández et al., 2018; López et al., 2018). Teniendo esto en cuenta, es necesario conocer las estrategias aplicadas en las cooperativas ecuatorianas, ya que estas pueden ser de utilidad para otras organizaciones con características similares.

Desarrollo

Capital humano

Con el paso del tiempo, el capital humano se ha convertido en un factor estratégico de suma importancia para las empresas, dado que aporta valor y constituye un elemento determinante en el éxito o fracaso de una empresa (Navarro y Carmona, 2010). En este contexto, la gestión en el área de recursos humanos debe promover estrategias que motiven e integren al personal para el cumplimiento de los propósitos de la organización (González Santa Cruz et al., 2016).

Siguiendo estas estrategias, los individuos cooperarán de manera significativa para obtener ventajas competitivas sostenibles, dado que, como parte del capital intangible, combinan criterios especiales, como ser valiosos, únicos e insustituibles y tener cualidades particulares (Olson et al., 2018). Desde esta perspectiva, el compromiso organizacional sugiere que debe haber equilibrio y sinergia en la relación empleado-organización, teniendo en cuenta que los recursos humanos son sumamente valiosos en este contexto (Alghamdi et al., 2018; De Regge et al., 2019).

La literatura científica relacionada con el compromiso organizacional reconoce dos aspectos de estudio en torno a este constructo. El primero tiene sus raíces en la década de 1970, cuando la idea principal era identificar las variables que podrían influir en el comportamiento de los empleados en una organización, siguiendo un enfoque emocional (Becker, 1960). Otros enfoques que han surgido para definir el compromiso organizacional lo hacen en términos de actitud (entre otros, ver Sheldon, 1971; Porter et al., 1974; Salancik y Pfeffer, 1977). Estos autores definen el constructo mucho más ampliamente que la simple lealtad pasiva a una organización, lo que implica que un empleado tiene un papel activo en la relación. Esto significa que las personas dentro de la organización están dispuestas a renunciar a todo para contribuir al éxito de la organización. En este sentido, se diseñaron modelos que ayudaron a fundamentar esta conceptualización; el constructo se presentó inicialmente con un enfoque unidimensional o global, considerando la actitud emocional del individuo hacia la organización; esta actitud crea un sentimiento de pertenencia e influye mucho en el deseo del individuo de seguir trabajando para la organización (Becker, 1960; Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979). Este punto de vista se considera el punto de partida de muchos estudios contemporáneos diferentes (entre otros, Darwish, 2003; Alghamdi et al., 2018; Al-Yami et al., 2019), todos ellos relacionados con lo emocional. actitud del trabajador. Además, esta investigación parte de esta visión afectiva del compromiso organizacional.

Respecto a esta última perspectiva, el modelo más común conceptualiza el compromiso organizacional en tres dimensiones: varios otros estudios (Mathieu y

Zajac, 1990; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 2002, entre otros) proponen que la primera dimensión, afectiva compromiso (deseo), describe la fuerza interna que identifica al empleado con la organización (Betanzos Díaz et al., 2006); la segunda dimensión, compromiso de permanencia (necesidad), se entiende como el efecto de perder el trabajo o el impacto personal de dejar una organización (Pena~ et al., 2016); y, finalmente, la tercera dimensión, compromiso normativo (deber), se refiere al sentimiento de obligación moral que tiene un empleado hacia la organización por los beneficios recibidos y es una especie de lealtad. Esta tercera dimensión no tiene en cuenta si el empleado se siente o no satisfecho con su trabajo (Meyer et al., 2018). Sin embargo, a pesar de ser un modelo ampliamente utilizado, plantea importantes interrogantes y restricciones como reconoce sus propios autores. Estos se deben principalmente a una posible superposición entre la dimensión afectiva y regulatoria y la inexactitud conceptual en la dimensión de continuidad (Allen y Meyer, 1996).

Metodología

Diseño de encuesta

El objetivo de esta investigación fue analizar el compromiso organizacional en las cooperativas de Ecuador a través de la validación de una escala basada en el modelo clásico de Porter et al. (1974). Con esto en mente, se realizó una investigación cuantitativa para conocer las percepciones del Compromiso Organizacional en las cooperativas del Ecuador por parte de los trabajadores de estas instituciones (en estas cooperativas, los trabajadores pueden tener diferentes roles en un mismo lugar). La revisión de la literatura permitió identificar una lista preliminar de elementos adecuados para el instrumento de medición. A los participantes se les presentaron preguntas abiertas y cerradas relacionadas con aspectos de su trabajo y preguntas para obtener datos sociodemográficos.

Recopilación de datos

La forma de cumplimentación de la encuesta fue principalmente presencial, estando dirigida al personal que laboraba en las cooperativas (trabajadores y

líderes/ejecutivos), contando con la asistencia de un equipo de investigadores que pudieron resolver las dudas sobre la encuesta. También administraron encuestas en línea a cooperativas del sector rural de Ecuador, donde el nivel de respuesta fue bastante bajo.

Se explicó el propósito del estudio a los gerentes de cada cooperativa financiera y se solicitó su permiso para encuestar a sus empleados. Los cuestionarios fueron diseñados en español. El trabajo de campo se realizó entre los meses de febrero y octubre 2020. La muestra estuvo conformada por 125 empleados y jefes departamentales de las organizaciones. La tasa de rechazo fue muy baja, de solo 3,88%; en total, 3 encuestas fueron rechazadas porque carecían de datos importantes. Ningún encuestado tardó más de 15 minutos en completar la encuesta.

Resultados

Matriz de correlación

El análisis descriptivo de la muestra alcanzó una media en el compromiso organizacional de los participantes de 3,89 (DT=0,47), lo que indica una distribución normal. Se observó una diferencia estadísticamente significativa entre los participantes según el nivel de estudios: el compromiso organizacional de quienes tienen estudios superiores fue significativamente mayor que los que tienen un nivel educativo básico/medio. Es posible que, al tener un mayor nivel de estudios, a los empleados les resulte más fácil adaptarse a los cambios, libertad e iniciativa en el trabajo y más posibilidades de promoción. Esto conduciría a un mayor compromiso con la organización. En cuanto a la variable estado civil, los empleados casados presentan una relación estadísticamente significativa y positiva respecto al compromiso organizacional. Este resultado podría derivar del hecho de que los empleados casados tienen mayores responsabilidades económicas y familiares, lo que lleva a una mayor dependencia y apego a la empresa para conservar su puesto. Por otro lado, las mujeres tienen una puntuación alta en compromiso organizacional. Esto puede deberse a que pueden considerar emocionalmente importante que la organización les haya brindado la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo, flexibilizar horarios y conciliar el trabajo y la familia.

Validez de la escala de medida

El análisis factorial exploratorio se realizó mediante el método de componentes principales con rotación Varimax, y se obtuvo un único factor o dimensión con valor propio mayor a 1. Este se utilizó como criterio para asignar un ítem al factor si presentaba una carga factorial superior a 0,30, lo que explica el 66,15% de la varianza total.

La viabilidad del análisis factorial se evaluó utilizando los siguientes criterios: el cálculo original de las correlaciones presentó un gran número de correlaciones (85,4 por ciento) con un valor superior a 0,30 y un determinante inferior a 0,008, y el resultado de la prueba de esfericidad de Bartlett mostró que las variables no eran independientes (prueba de Bartlett= 54,184.6, $p < 0.001$). La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la muestra arrojó un valor de 0,864, lo que indica que las correlaciones entre pares de variables casi pueden explicarse por la variable restante, y la comunalidad fue superior a 0,67. Se encontró que todos los valores para las medidas de adecuación del muestreo (MSA) estaban por encima de 0,81. Esto indica que no es posible completar un análisis factorial del modelo. La Tabla I muestra las cargas factoriales para los 15 ítems propuestos para la escala (algunos de los cuales están redactados negativamente).

Conclusiones

El cooperativismo financiero ecuatoriano busca fortalecer sus principios y valores que, con el paso del tiempo, se han ido debilitando, especialmente por las crisis macroeconómicas que se han presentado. Para ayudar, este estudio pretende ofrecer una herramienta que permita medir el compromiso organizacional afectivo desde un enfoque unidimensional, caracterizado por el orgullo y sentimiento de pertenencia del empleado a la organización. Con ello, esperan habilitar herramientas para los responsables y líderes de las cooperativas que permitan proponer políticas que traigan beneficios e incentivos a los empleados y, así, crear un mayor grado de compromiso con la organización y mejorar productividad (Alghamdi et al., 2018; Qureshi et al., 2018).

Los resultados del trabajo de campo y su tratamiento estadístico permitieron confirmar que la adaptación de la escala para medir la percepción de los empleados y ejecutivos en el cooperativismo del Ecuador es adecuada. Además, el estudio demostró la existencia

de relaciones significativas entre variables sociodemográficas específicas (edad, sexo y nivel de estudios) y puesto de trabajo (antigüedad, salario, departamento y tipo de contrato) con el compromiso organizacional, brindando evidencia particularmente sólida y reflejando patrones de relación entre estas variables y el sujeto del constructo que se estudia. Por lo tanto, se debe considerar que el capital humano vinculado emocional y afectivamente al negocio hace un aporte importante a la ventaja competitiva del sector cooperativo ecuatoriano.

Adicionalmente, esta herramienta puede ayudar al control y promoción que realiza la agencia nacional de la economía social en su calidad de regulador de estas organizaciones y también puede ser de ayuda a otras entidades similares. La principal limitación de este estudio se debió a la dificultad de acceso a las zonas rurales, donde solo se enviaban los cuestionarios online consiguiendo, por tanto, un bajo porcentaje de respuestas, a diferencia de los que se aplicaban personalmente, donde había un éxito importante en la aplicación del cuestionario. Finalmente, en futuras investigaciones sería interesante aplicar la escala de medida creada en este estudio a otros ámbitos de actividad puramente comercial, con la idea de comprobar, en su caso, la adaptabilidad aquí encontrada y, adicionalmente, estudiar si existe es una relación entre el compromiso organizacional y otras variables como la sustentabilidad corporativa.

Referencias

- Ahluwalia, A.K. and Preet, K. (2017), "Work motivation, organizational commitment and locus of control vis-a-vis work experience amongst university teachers", SAMVAD: SIBM Pune Research Journal, Vol. XIV, pp. 26-33.
- Alghamdi, M.G., Topp, R. and AlYami, M.S. (2018), "The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses", Journal of Advanced Nursing, Vol. 74, pp. 119-127, doi: 10.1111/jan.13385.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of

- Occupational and Organizational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18, doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 43, pp. 252-276, doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- Choi, D., Oh, I.-S. and Colbert, A. (2015), "Understanding organizational commitment: a meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100 No. 5, pp. 1542-1567, doi: 10.1037/apl0000014.
- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 64-73, doi: 10.1177/002224377901600110.
- Cohen, A. (2007), "Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 336-354, doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001.
- Darwish, A.Y. (2003), "Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 1067-1079, doi: 10.1080/095851903200010621.
- De Regge, M., Van Baelen, F., Aereens, S., Deweer, T. and Trybou, J. (2019), "The boundary-spanning behavior of nurses: the role of support and affective organizational commitment", *Health Care Management Review*, doi: 10.1097/HMR.0000000000000210.
- Ferris, K. and Aranya, N. (1983), "A comparison of two organizational commitment scales", *Personnel Psychology*, Vol. 36 No. 1, pp. 87-98, doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00505.x.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247, doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Navarro, D.R. and Carmona L.A. (2010), "The influence of leader member exchange on the employee's commitment", *Universia Business Review*, Vol. 26, pp. 112-133.
- Obedgiu, V. (2017), "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", *The Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 8, pp. 986-990, doi: 10.1108/JMD-12-2016-0267.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2017), *Cadastre Cooperatives Financial and Non-financial*, SEPS, Quito.

- Takamatsu, S. and Yamaguchi, Y. (2018), "Effect of coaching behaviors on job satisfaction and organizational commitment: the case of comprehensive community sport clubs in Japan", *International Journal of Sports Science & Coaching*, Vol. 13 No. 4, pp. 508-519, doi: 10.1177/1747954117742652.
- Wang, C.-H., Baba, V., Hackett, R. and Hong, Y. (2019), "Employee-experienced high-performance work systems in facilitating employee helping and voice: the role of employees' proximal perceptions and trust in the supervisor", *Human Performance*, Vol. 32 No. 2, pp. 69-91, doi:10.1080/08959285.2019.1587765.

CAPITULO 37

EVASIÓN FISCAL: UN ACERCAMIENTO LITERARIO A SUS TIPOLOGÍAS

María Acosta Morales y Klever Moreno Gavilanes

Introducción

El delito fiscal tiene un enorme impacto en la sociedad. En el Ecuador, la brecha entre los impuestos adeudados y los impuestos pagados se estima en US\$1000 - \$1174 millones en el año 2021. En este sentido, Ecuador podría estar perdiendo entre \$30 y \$70 millones en paraísos fiscales. La tributación es compleja y navegar por el sistema tributario requiere el asesoramiento de abogados, contadores y otros asesores capacitados. Esos asesores enfrentan un dilema: la evasión de impuestos es inaceptable; la elusión fiscal es perfectamente aceptable. ¿Dónde está la línea entre los dos? Este documento examina las tipologías transaccionales con miras a explorar esos límites y sus implicaciones para quienes manejan la riqueza de otras personas.

Excesiva elusión fiscal frente un margen aceptable

Comprender la línea entre la evasión y la evitación nunca es fácil. Simser (2006) consideró dos casos canadienses relativamente recientes. En 2005, un gran prestamista hipotecario solicitó a la Corte Suprema de Canadá que revisara una reclamación sustancial de asignación de costos de capital (CCA). Como parte de su negocio, el prestamista obtuvo ingresos de los activos arrendados. Compraron remolques, los alquilaron tortuosamente al vendedor y luego reclamaron una gran CCA. La Agencia de Ingresos de Canadá (CRA) rechazó el reclamo. La compañía hipotecaria cumplió con las normas CCA promulgadas por la Ley del Impuesto sobre la Renta. La CRA preguntó al tribunal si el reclamo de la CCA violaba los estándares, conocidos en Canadá como GAAR o la regla general contra la evasión. El tribunal sostuvo que GAAR no se violó y aplicó una prueba de tres partes. Uno, ¿hubo un beneficio fiscal? Dos, ¿fue la transacción una transacción de “evasión”, que no se arregló con fines de buena fe distintos de obtener un beneficio fiscal? Tercero, ¿el beneficio fiscal obtenido fue compatible con el objeto, espíritu o fin de las

disposiciones invocadas? Las partes que acordaron las dos primeras pruebas se habían cumplido; existió una operación de elusión para obtener un beneficio fiscal.

El tribunal entonces preguntó, ¿cuál era el propósito del beneficio fiscal? Además, sobre los hechos, ¿la transacción anuló el propósito en cuestión? El tribunal sostuvo que las disposiciones fiscales permitían una deducción de la CCA basada únicamente en los costos de los activos adquiridos. El tribunal rechazó el argumento de la CRA de que no se trataba realmente de una transacción comercial ya que no había sumas de dinero en riesgo económico para el prestamista hipotecario, y concluyó que el riesgo no era un componente del propósito del beneficio.

Resultados

Normas contra el blanqueo de capitales y delincuencia organizada

Los asesores deben considerar la superposición creada por las normas contra el lavado de dinero al brindar su asesoramiento en materia fiscal. El lavado de dinero es una técnica utilizada por los delincuentes para ocultar la conexión entre su delito y las ganancias generadas por el delito. El crimen organizado está en el negocio de ganar dinero a partir de actividades ilícitas.

Se han erigido barreras al lavado de dinero dentro de nuestro sistema financiero, principalmente a través de informes financieros y reglas de conocimiento de su cliente (KYC). Además, países de todo el mundo han adoptado remedios para hacer frente a las ganancias ilícitas y el lavado de dinero a través de un proceso de decomiso. Se inicia un proceso in rem contra la propiedad contaminada, buscando la extinción del título mediante la confiscación. La tributación es otra técnica que se puede aplicar para atacar las ganancias (Bell, 2000). El delito fiscal, en particular el cometido a través de paraísos fiscales abusivos, emplea tipologías notablemente similares a las empleadas por los lavadores de dinero (Simser, 2006). Si un cliente viola la ley por una ventaja fiscal (por ejemplo, creando una pérdida fiscal fraudulenta), el próximo paso lógico parece ser el lavado e integración de fondos aparentemente “legítimos” a través de un dispositivo ventajoso desde una perspectiva fiscal.

Evitación obvia: efecto de doble caja registradora

Como es el caso enunciado por Simser (2006) donde un verdulero de Londres, que comerciaba bajo el nombre de Ambrosia, tenía un comercio próspero. Para minimizar las colas de los clientes, la tienda empleó dos cajas registradoras. Todo el efectivo en las cajas provenía de la venta legítima de frutas. A los clientes se le cobró debidamente el impuesto al valor agregado (IVA). En diciembre de 2003, la policía interceptó a dos mensajeros con 100.000 libras esterlinas en efectivo escondidos debajo de la fruta de la tienda. Había pruebas que sugerían que los mensajeros habían remitido otras 100.000 libras esterlinas el mes anterior a Pakistán.

Abusos de los paraísos fiscales

Un informe del Congreso (Comité de Seguridad Nacional y Asuntos Gubernamentales, 2006) publicado en agosto examinó los abusos de los paraísos fiscales. Los esquemas de impuestos extraterritoriales no son un problema pequeño: los estadounidenses tienen \$ 1 billón en el extranjero; Se evaden anualmente \$30-\$70 mil millones en impuestos estadounidenses a través de esquemas fiscales extraterritoriales. Algunos de los problemas son notorios; Enron Corporation estableció más de 441 entidades extraterritoriales en las Islas Caimán. Otros esquemas son más mundanos: préstamos falsos, facturación falsa y tarjetas de crédito extraterritoriales.

El informe señaló que la industria de los paraísos fiscales extraterritoriales tenía una serie de componentes clave. El informe identificó al menos 50 jurisdicciones que utilizan el secreto, el anonimato, los impuestos legales y las barreras a las investigaciones policiales. Los promotores extraterritoriales atraen clientes y utilizan agentes de formación de corporaciones y compañías fiduciarias (así como administradores corporativos y fiduciarios). Los protectores de fideicomisos, las instituciones financieras y los bufetes de abogados permiten esquemas. El dinero se transfiere utilizando una variedad de técnicas, que incluyen tarjetas de cajero automático, préstamos falsos, tarjetas de crédito, facturas falsas, anualidades, hipotecas y compañías de seguros extraterritoriales. Finalmente, las transacciones

se utilizan para manipular y arbitrar las reglas entre los refugios fiscales y los estados domésticos.

El caso Turpen-Holliday

El Dr. Turpen, un promotor offshore, escribió un manual de procedimientos que fue utilizado por uno de sus clientes, Robert Holliday, para mover activos offshore. Ambos hombres se declararon culpables de cargos relacionados con impuestos. El esquema era relativamente simple. Se creó una sociedad offshore para “poseer” los activos. Se creó otro fideicomiso offshore para ser dueño de esa empresa. El propietario real fue luego contratado por esa empresa extraterritorial como consultor. Como consultor, el dueño real hizo “recomendaciones” a un administrador offshore; aunque independiente del dueño real en el papel, el administrador siempre siguió las recomendaciones; el administrador, a su vez, firmaba todos los cheques y documentos (sin dejar ningún rastro en papel que relacionara al propietario real con los activos). El Dr. Turpen mantuvo su propia serie de entidades extraterritoriales que manejaban todas las tarifas relacionadas con la empresa, distanciando así aún más al propietario real de sus activos. El dinero y los activos podrían colocarse en el esquema a través de las corporaciones del Dr. Turpen en Nevada. A partir de ahí, el dinero fluiría para pagar aparentemente una facturación entre empresas o para hacer un préstamo entre empresas.

Cambio de base y refugio fiscal clonado

De 1996 a 2003, el gigante de la contabilidad KPMG creó y comercializó un paraíso fiscal para clientes estadounidenses denominado de diversas maneras como: Estrategia de inversión de cartera en el extranjero (OPIS) o Transacción del Programa de inversión de apalancamiento extranjero (FLIP). La firma se enfocó en individuos de alto poder adquisitivo y recaudó \$124 millones en honorarios. KPMG les dijo a los clientes que el paraíso fiscal era legal. El Servicio de Impuestos Internos (IRS, por sus siglas en inglés) adoptó un punto de vista diferente, que finalmente prevaleció, con KPMG pagando al gobierno \$456 millones, sometiendo su práctica fiscal y cumplimiento disciplinario a una revisión de 16 meses y resolviendo demandas privadas (\$ 195 millones en daños y \$ 30 millones en

honorarios). Un comité del Senado recientemente hizo públicos cientos de documentos, lo que nos dio una idea no solo del refugio, sino también del debate interno dentro de KPMG (Comité de Asuntos Gubernamentales y Seguridad Nacional del Senado de EE. UU., 2005).

Un comentarista ha llamado a las ofertas de KPMG un paraíso fiscal “clonado por cambio de base”. Por una tarifa, el refugio pretende generar pérdidas fiscales artificiales sin visitar al cliente con pérdidas reales. Esas pérdidas artificiales se utilizan luego para compensar las ganancias de capital reales; si los albergues hubieran tenido éxito, habrían eliminado “\$10 mil millones (EE. UU.) de ganancias de la base imponible [de EE. UU.]. El acuerdo está “clonado” en el sentido de que se comercializa a numerosos inversores. Los documentos dentro de KPMG advirtieron a los empleados que no dejaran documentos promocionales con posibles clientes, ya que podrían socavar la empresa en un desafío posterior por parte del IRS. Esas advertencias fueron proféticas.

Planificación fiscal y sucesoria: los hermanos Wyly

Sam y Charles Wyly son multimillonarios con sede en Dallas, que durante 2005 y 2006 estuvieron bajo el escrutinio de investigadores federales y del Congreso. Desde 1963, su imperio había iniciado, comprado, construido y vendido una serie de negocios exitosos, incluidos los recursos terrestres, el software Sterling, las tiendas Michaels, la cadena de restaurantes Bonanza y el proveedor de electricidad Green Mountain Energy. Si bien los hermanos se negaron a testificar ante el Congreso, le dijeron al Dallas Morning News en 2006 que “todo lo que hemos hecho se basa en la verdad” (Fairbank y Reddy, 2006, p. 1).

A través de su abogado, los Wyly respondieron que simplemente “emplearon estrategias” para “diferir el impuesto sobre la renta y planificar la sucesión”. Su abogado también señaló que los Wyly estaban “rodeados de un ejército virtual de abogados y asesores” (Comité de Asuntos Gubernamentales y Seguridad Nacional del Senado de EE. UU., 2006, p. 6). Una revisión completa de las transacciones de Wyly está más allá del alcance de este documento. El informe del Congreso ocupa cientos de páginas, junto con miles de páginas de documentos para revisar las

transacciones. Esta sección del documento revisará las características básicas de la estructura y se centrará particularmente en las áreas de interés para cualquiera que asesore a dicha estructura.

Los hermanos Wyly, como muchos directores ejecutivos (CEO), recibieron "opciones sobre acciones" de las empresas para las que trabajaban. Por lo general, dicha opción permite que un ejecutivo compre acciones de la empresa en una fecha posterior en función de un precio establecido en el momento de la emisión (el "precio de ejercicio"). En teoría, el director ejecutivo trabajará para aumentar el valor de todas las acciones de la empresa y luego venderlas con una ganancia (precio de mercado en el momento de la venta menos el precio de ejercicio). Por lo general, las opciones no son transferibles y no se otorgan por un período de tiempo (esto fomenta la lealtad del CEO y brinda incentivos para que se queden).

Los Wyly tomaron \$190 millones de sus opciones sobre acciones y las trasladaron al extranjero a una serie de fideicomisos a cambio de anualidades.

Los Wyly, al transferir las opciones a un fideicomiso en el extranjero, no pagaron impuestos sobre ellas. Los propios fideicomisos residían en jurisdicciones donde las opciones ejercidas no estarían sujetas a impuestos. Las anualidades otorgadas a los Wylys a cambio tenían aplazamientos de pago a largo plazo; los impuestos sobre las ganancias de capital son exigibles cuando vencen los montos principales, y el ingreso consiste en el aumento de valor (menos el capital original) (Comité de Asuntos Gubernamentales y Seguridad Nacional del Senado de EE. UU., 2006, p. 168). El imperio Wyly trató a los fideicomisos como contribuyentes extranjeros irrevocablemente independientes. Si no fueran reglas y normas "independientes", podrían colapsar los fideicomisos desde una perspectiva fiscal y atribuir los ingresos a los Wyly. Las distribuciones fiduciarias fueron diseñadas en la transacción para ser gravadas en manos de los beneficiarios.

Conclusiones

La complejidad de las transacciones comerciales ha aumentado constantemente durante los últimos 20 años. El sistema financiero global tiene más interconexiones

ahora que en cualquier otro momento de la historia. Las hipotecas de alto riesgo de EE. UU. pueden parecer un nicho de mercado estadounidense, pero los problemas afectan a los bancos de París ya los mercados de Tokio. La complejidad de nuestro sistema tributario también ha crecido. Los estados han descubierto que un enfoque puramente basado en reglas simplemente no es sostenible y han desarrollado estándares contra la evasión. El principal desafío para el asesor es la incertidumbre. Algunas transacciones son claras; un cliente que maneja 2 cajas registradoras, pero informa a las autoridades sobre una sola está claramente infringiendo la ley. Ningún asesor legítimo querría ser contaminado por ese tipo de trampa.

Las transacciones más sofisticadas crean una incertidumbre genuina. Un acuerdo diseñado con fines comerciales legítimos que arbitra reglas impositivas complejas para obtener ganancias adicionales debe examinarse de cerca. KPMG sostuvo debates muy disputados dentro de la firma sobre la viabilidad de las transacciones de OPIS y FLIP. Recibir \$ 124 millones en tarifas es un pequeño consuelo frente a \$ 681 millones en pérdidas. El Departamento de Justicia optó por no nombrar a KPMG como firma en su enjuiciamiento (como lo habían hecho con Arthur Anderson en el caso de Enron), sino que firmó un acuerdo de enjuiciamiento diferido (multas y normas en lugar de presentar un cargo). KPMG es un recordatorio para los asesores sobre las perspectivas de un enjuiciamiento en casos fiscales. Las transacciones de Wyly subrayan el riesgo continuo que representan para los asesores; a medida que cambian las leyes, en este caso la extensión de los estándares KYC a los corredores, también debe cambiar la posición de los asesores; el asesoramiento también necesita anticipar hechos cambiantes. Finalmente, el capital a largo plazo nos muestra que pagar US\$500.000 por una opinión legal de primer nivel no es suficiente para proteger un acuerdo frente al escrutinio judicial posterior.

Referencias

- Beale, L. (2006), "Tax advice before the return", Va. Tax Review, Vol. 25 No. 583, p. 608.
- Bell, R.E. (2000), "Taxing the proceeds of crime", Journal of Financial Crime, No. 8, p. 136.

- Browning, L. (2007), "Advisor to plead guilty in KPMG tax shelter case", New York Times, 20 August. Committee on Homeland Security and Governmental Affairs (2006), "Tax haven abuses: the enabler, the tools and secrecy", Report of the Permanent Subcommittee on Investigations, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Washington, DC, 1 August.
- Fairbank, K. and Reddy, S. (2006), "Billionaire brothers under a microscope", Dallas Morning News, 26 August.
- Home Office Organised Crime (2007), "Home Office Organised Crime: revenues, economic and social costs and criminal assets available for seizure", Home Office Online Report 14/07, p. 54.
- Johnson, C. (2005), "Tales from the KPMG skunk works", Tax Notes, Vol. 108, p. 431.
- Logue, K. (2006), "Tax law uncertainty and the role of tax insurance", Va. Tax Review, Vol. 25 No. 339, p. 364.
- Long Term Capital Holdings v. US (2004), 330 F. Supp. 2d 122 (2nd Cir) aff'd (2005), 150 Fed Appx 40 (CA – 2nd Cir).
- Louis, D. (2006), Walk the line – Lipson v. The Queen, CCH Canadian, Toronto, p. 3, based on an article published in Tax Topics No. 1782, May.
- Michel, S. and Thorn, K. (2006), "Deferred prosecution agreements", Tax Executive, Vol. 28, p. 49. NASD Fines Bank of America Investment Services, Inc. (2007), NASD Fines Bank of America Investment Services, Inc., available at: www.finra.org/PressRoom/NewsReleases/2007NewsReleases/Pol8404 (accessed 29 January 2007).
- Owens, J. (2006), "Tax in a borderless world", OECD Observer, Vol. 257 No. 1.
- Rand, C. and Thomson, S. (2007), "Corporate tax litigation: recent developments of importance", Lexpert/American Lawyer Guide to the Leading 500 Lawyers, Taxation, Canadá.
- Santa Mónica Pictures, LLC v. Commissioner (2005), 98 TCM (CCH) 1157.
- Schwartz, A. (2006), GAAR Interpreted, Carswell, Toronto.
- Simser, J. (2006), "Money laundering and asset cloaking techniques", 24th International Symposium on Economic Crime, Cambridge University, Cambridge.
- US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee (2005), Report of the Permanent Subcommittee on Investigations of the US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee on the Role of the Professional Firms in the US Tax
- Shelter Industry, US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee, Washington, DC, 8 February.

US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee (2006), Report of the Permanent Subcommittee on Investigations of the US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee on Tax Haven Abuses, US Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee, Washington, DC, August 1, p. 6.

Warren, A. (2005), "Understanding long term capital", Tax Notes, Vol. 106, p. 681.

CAPITULO 38

VISIÓN HUMANISTA EN LA DISCAPACIDAD VISUAL: HERMENEUSIS DESDE LA GERENCIA DE AVANZADA EN LA POSTPANDEMIA

María Nellyna Cabeza

Introducción

El presente artículo tiene como finalidad, presentar las reflexiones ulteriormente de la indagación documental de las nociones epistémicas de la visión Humanista como fundamento filosófico en la atención de la Discapacidad Visual que se muestra como un reto emocional en la gerencia avanzada posterior a la emergencia sanitaria causada por la pandemia de la Covid-19, sustentando en ideas de autores versados en el tema como Emmanuel Levinas y en atención a lo contemplado en el marco constitucional y legal que sustenta a la Educación Venezolana.

De lo anterior expresado, la Modalidad de Educación Especial como variante escolar del sistema educativo venezolano, asume desde el supuesto filosófico la Visión Humanista Social donde el ser humano es visto como un ser social e individual centro de todos los procesos sociales que nace, crece y se desarrolla en interacción social, esto le permitirá participar de manera activa, protagónica e independiente en el cambio de la realidad que lo circunda y en la conformación de una sociedad inclusiva.

Desde esta perspectiva y bajo la comprensión de los principios antes señalados, debe considerarse como relevante el razonamiento motivacional y de necesidades del sujeto, tanto de los estudiantes como de los maestros, de tal forma que a través del enfoque humanista se pueda apuntalar desde la reflexión filosófica a la construcción y búsqueda de respuestas socioafectivas con profunda naturaleza epistemológica que a partir de los elementos comportamentales del ser humano coadyuven a la evolución de la humanidad y al fortalecimiento de sus creencias, principios y propósitos como resultado de la interacción con los demás en una gerencia avanzada.

En este orden de ideas, la aportación del fundamento axiológico que subyace a la visión humanista permite dar respuestas a la demanda planteada en las diferentes dimensiones pedagógicas, así como a la construcción epistémica de nuevas formas de abordaje después de la pandemia que permitan restablecer el entramado institucional que deberá centrarse en dedicar mayor atención a lo que continúa ocurriendo durante el proceso de aprendizaje hacia la emancipación del individuo desde una perspectiva reflexiva.

VISIÓN HUMANISTA EN LA DISCAPACIDAD VISUAL: HERMENEUSIS DESDE LA GERENCIA DE AVANZADA EN LA POSTPANDEMIA

La educación es la tarea humana por excelencia, porque por ella el ser humano llega a ser plenamente persona
Italo Francisco Gastaldi (1994)

La persona, ante todo: Humanizar la educación como centro de la Gerencia Avanzada.

La educación y la escuela tienen como deber formar integralmente al ser humano, a través del pleno desarrollo y fortalecimiento de la personalidad, así como, en la formación de valores éticos-morales, convirtiéndose en factor esencial la proyección del hombre en su entorno social. Para ello, cada ambiente de aprendizaje ha de convertirse en un recinto de filantropía.

Ahora bien, en las últimas décadas la anterior premisa se ha visto plagada de una serie de acontecimientos en el contexto político, económico y social que requieren de la transformación y de la preparación académica profesional del individuo en aras de los cambios que la sociedad en términos generales está demandando. De ahí que, se precisa desaprender y reaprender no solo la enseñanza, sino el conocimiento mismo como medida vinculante de la formación de un hombre para el mundo

Uno de los problemas que más afecta a la sociedad y más específicamente a la población de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales y/o con Discapacidad es la falta de calidad humana, que se evidencia a diario en la violación de los derechos humanos, la exclusión, la falta de escuelas dotadas de equipos,

recursos y docentes provistos de estrategias pedagógicas, didácticas y metodológicas para responder a las necesidades educativas de esta población.

Por otra parte, desde hace algunos años los maestros han venido confrontando una serie de afectaciones como el detrimento de la remuneración salarial, las condiciones laborales y los beneficios contractuales, lo que ha traído como consecuencia el malestar docente, término utilizado por investigadores como: José Esteve, Alfredo Fierro, Claude Merazzihan, Analía Kornblit, Nora Mendizábal y Julio Neffa, entre otros. Este escenario convierte la acción docente en un hecho que implica un trabajo emocional muy fuerte, ya que su praxis se lleva a cabo en instituciones cuyos contextos están impregnados de particularidades y diferentes modos de relacionarse y comunicarse.

Desde esta perspectiva, esta dinámica es la causante de condiciones emocionales en los integrantes de las organizaciones e instituciones educativas que, dependiendo de la realidad de éstos y de cómo perciben esa realidad, serán las conductas que llevarán a la práctica, implantando períodos de acción, y, de acuerdo con ellos, el equilibrio emocional para el efectivo manejo de las relaciones interpersonales de quienes comparten espacios a lo largo de los días.

Cabe destacar, que los temas mencionados hasta el momento puedan trascender e inclusive ser parecidos en otros entornos, sin embargo, es preciso reflexionar que los problemas se agudizan y difieren según los fundamentos filosóficos, ontológicos, axiológicos, epistemológicos, praxeológicos y teleológicos que orienten el funcionamiento de una determinada organización.

En atención a estas consideraciones, Fernando Savater (1997), realiza el siguiente señalamiento:

La tarea actual de la escuela resulta así doblemente complicada. Por una parte, tiene que encargarse de muchos elementos de formación básica de la conciencia social y moral de los niños que antes eran responsabilidad de la socialización primaria llevada a cabo en el seno de la familia. Ante todo, tiene que suscitar el principio de realidad necesario para que acepten someterse al esfuerzo de aprendizaje, una disciplina que es previa a la enseñanza misma pero que ellos deben administrar junto con los contenidos secundarios de la enseñanza que tradicionalmente le son propios.(S/P)

Y luego agrega: «El maestro antes podía jugar con la curiosidad de los alumnos, deseosos de llegar a penetrar en misterios que aún les estaban vedados y dispuestos para ello a pagar el peaje de saberes instrumentales de adquisición a menudo trabajosa. Pero ahora los niños llegan hartos de mil noticias y mil visiones variopintas que no les ha costado nada adquirir... ¡que han recibido hasta sin querer! El maestro tiene que ayudarles a organizar esa información, combatirla en parte y brindarles herramientas cognoscitivas para hacerla provechosa o por lo menos no dañina. Todo ello sin convertirse él mismo en un nuevo sugestionador ni pedir otra adhesión que la de unas inteligencias en vías de formación responsable hacia su autonomía. Empresa titánica... remunerada con sueldo bajo y escaso prestigio social.

Como lo hace notar Savater, las consecuencias del malestar docente son en gran medida producto de los cambios sociales que han afectado no sólo, por el bajo ingreso económico, sino también, por el hecho de asumir el rol de la formación moral de los niños que primigeniamente era responsabilidad de los padres, así como, promover en los estudiantes el desarrollo de habilidades cognitivas y estructuras de orden superior que les permita la adecuada selección de la información que de manera consciente e inconsciente reciben del entorno.

Por otra parte, se da el caso de docentes que, por la carencia económica, deben procurarse más de un compromiso laboral, es decir, se incurre en el famoso pluriempleo de nuestro sistema educativo. De esta realidad, se desprende una interrogante: ¿Cómo mantener la congruencia de un enfoque humanista social en la atención de la población estudiantil, presente o no condición de discapacidad, si los maestros responsables del hecho educativo están siendo vulnerados en sus propios derechos?

Desde el punto de vista de la Modalidad de Educación Especial como variante escolar del sistema educativo venezolano, asume desde el supuesto filosófico la Visión Humanista Social contemplada en el marco constitucional y legal que sustenta a la Educación Venezolana. El ser humano es visto como un ser social e individual centro de todos los procesos sociales que nace, crece y se desarrolla en interacción social, esto le permitirá participar de manera activa, protagónica e independiente en el cambio de la realidad que lo circunda y en la conformación de una sociedad inclusiva.

En otras palabras, este enfoque garantiza el derecho social a la educación a la población de niños, adolescentes, jóvenes y adultos con necesidades educativas especiales y/o con discapacidad, el acceso a una educación integral, el respeto a la diversidad en igualdad de condiciones y oportunidades a través de un Modelo de Atención Educativa Integral, desde temprana edad hasta la adultez.

En cuanto al supuesto Axiológico, se asumen valores colectivos e individuales que den pie a la solidaridad social, el bien común y el buen vivir como principios rectores de la ciudadanía en función de todos los integrantes del espacio educativo compartido. Teleológicamente, encontramos los fines y propósitos de la Educación Venezolana por lo que el Estado promoverá una Educación ciudadana y por ende la Educación Especial, garantiza el desarrollo creativo y potencialidades de la población atendida basada en la valoración ética y la participación activa.

A propósito de la interrogante emergida en relación con el modo de mantener la congruencia del humanismo en el proceso de atención de los estudiantes con discapacidad visual en los actuales momentos, es pertinente señalar el pensamiento filosófico de Enmanuel Levinas y su postura sobre el humanismo como fundamento axiológico de la gerencia avanzada. En el mismo, Levinas asume como bases teóricas la teoría general de los valores y su propia filosofía, la cual consiste en que el gerente debe tener un sistema de valores integral donde no sólo se le proporcione importancia a la dimensión subjetiva sino también lo objetivo como valor de la acción gerencial.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, resulta verdaderamente importante alcanzar un equilibrio entre la subjetividad y la objetividad por parte del gerente de la institución, para lo cual éste debe contar con un método de valores integral que le permita el reconocimiento del otro y del entorno como parte importante de la práctica, así como, permanecer consciente acerca de la forma de iniciar, desarrollar y culminar no sólo su labor, sino la del resto de los integrantes de la organización, asegurándose en todo momento que todos tengan claridad conceptual del por qué y para qué se está en ese lugar, donde las acciones deben estar orientadas en beneficio de la organización, pero sobre todo de quienes se sirven de ella.

De lo antes expuesto, se evidencia que al tener como centro de nuestra praxis a la persona, no sólo a los niños, jóvenes o adultos con discapacidad visual, sino también a los docentes, la humanización del hecho educativo es posible; desde la capacidad del gerente de la institución u organización de avanzar paradigmáticamente, así como de la disposición para colocarse en todos los puestos según la dinámica organizacional, poniendo en práctica el liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo, gestión del talento humano y el empoderamiento, que acompañaran aquellas actividades que contribuyan al alcance de los objetivos según la misión y visión del servicio, que bien pudieran resumirse en la expresión PODER que hace referencia a la planificación, organización, dirección, ejecución y revisión como etapas de la gerencia y del quehacer docente.

La Atención Educativa de las Deficiencias Visuales en la Postpandemia: Reto Emocional para la Gerencia Avanzada

Sin duda alguna, resulta complejo educar en una época histórica donde el hombre desconfía de la razón y se guía por el sentimiento, sin horizonte donde ubicar los acontecimientos para presentar algo coherente. Las ideas que sustentan la reflexión ulterior han sido desarrolladas a la luz de la realidad educativa venezolana, conjugada con la presencia de una pandemia de orden mundial que ha orientado la modificación de algunos tópicos que desde estos espacios de educación sirvan de referentes para dirigir ideas hacia donde encaminar la educación de nuestros tiempos en pro de los cambios que demanda la realidad actual.

Y es que todos los acontecimientos que suceden en cualquier lugar del mundo inciden en nuestra dinámica relacional, cultural, económica y social, pues aunque América Latina siempre haya estado excluida del progreso económico llevado a cabo en otras latitudes, los países latinoamericanos se han visto beneficiados de los cambios en menor o mayor medida gracias al fenómeno de la globalización.

Desde esta perspectiva, a fin de ubicar el proceso educativo en el contexto venezolano se considerará como punto de partida aspectos fundamentales que repercuten en la dirección y la gerencia de las instituciones, como lo son la importancia y necesidad de renovar los compromisos que deben poseer los

individuos como parte de la sociedad para tener un entorno más justo protegiendo el ambiente laboral, así como los requerimientos de nuevos liderazgos.

Así mismo, se precisa hacer énfasis que además de los aspectos referidos en el párrafo precedente, también deben considerarse los relacionados con la calidad educativa, las competencias y la eficiencia que son desde una visión gnoseológica, los que dan cuenta de las instituciones educativas cuya vigencia y validez está dada por la preparación académica, capacidades y actitudes de sus docentes, lo que contribuye en gran medida a la construcción científica en consonancia de las funciones encomendadas a los mismos y en aras de los cambios ante la realidad emergente.

De ahí que, en la actualidad la educación venezolana necesita conferir un sentido a la existencia para responder al para qué estoy en este ámbito, evocando la filosofía Heideggeriana, puesto que la actividad educativa se ha convertido en un reto para los docentes, ya que se debe garantizar la continuación de los procesos educativos con la calidad que corresponde y bajo la modalidad de educación desde la virtualidad, fragmentando de algún modo la estructura que se había instaurado como norma, pero dejando al descubierto, no sólo la abundancia educativa de los profesionales de la docencia desde la resiliencia, sino las necesidades de formación y actualización de los mismos en relación con la sociedad del conocimiento.

En correspondencia con lo antes expuesto, y los cambios vertiginosos suscitados en el contexto educativo, resulta impostergable la adquisición de nuevas formas de conocimiento como medida vinculante de la formación del ser humano, tal como se ha evidenciado en el proceso de atención de las personas con discapacidad visual donde ha sido necesario transformar la práctica desde el compromiso del docente en una muestra de amor al prójimo, haciéndole sentir a éstas parte de un todo.

Definitivamente, encontrar el cómo gerenciar en los momentos que atraviesa nuestra sociedad demanda de quienes asuman responsabilidades directivas deslastrarse del teoricismo y de posturas paradigmáticas rígidas e inflexibles, favoreciendo el acercamiento a la realidad desde prácticas reflexivas que le permitan percibir al otro como un ser biopsicosocial, con sus características particulares, mantener una actitud positiva, motivar y potenciar el interés por obtener

nuevos aprendizajes desarrollando la afición al estudio, el carácter autónomo e independiente de la forma de aprender, teniendo presente lo incontrovertible que resulta formarse en el uso de las tecnologías ante los apresurados cambios.

En este orden de ideas, los seres humanos han transitado por el camino del conocimiento construyendo a su paso nuevas formas o modelos de conocer y comprender la naturaleza del conocimiento, la naturaleza de los seres humanos en correspondencia con la realidad, los valores y ética que determinan su comportamiento en la sociedad donde conviven, la relación del hombre con el objeto de estudio, los propósitos de investigación, así como, la naturaleza del poder, es decir, su ideología, tomando como punto de referencia el lenguaje y las pautas explicativas ya existentes, el acceso al mundo de las tecnologías se convierte de esta forma, en una alternativa viable para asumir eficiente y eficazmente la labor educativa.

No obstante, es necesario referir que el conocimiento requiere, en principio, de un factor primordial para construirlo y adquirirlo como es la voluntad. De ahí, que el conocimiento entendido como el producto de vivencias, de las relaciones y capacidad de coexistir con otros para transformar el contexto, precisa una abstracción mental que se estimula en tanto que debemos racionalizar y reflexionar desde supuestos teóricos que permiten la transición del saber doxa al conocimiento real.

El conocimiento como un todo integrado y recursivo orienta el fenómeno de la educación donde las preconcepciones, creencias y percepciones del contexto social, cultural, ideológico, y político del ser humano se convierten en fortalezas o falencias en la aprehensión de nuevas perspectivas y, por ende, del conocimiento. Del mismo modo, los descubrimientos materiales, técnicos y científicos están vinculados al desarrollo del conocimiento, ya que posibilitan el acceso al mismo convirtiéndose en un punto de partida para nuevas concepciones, así como para su divulgación desde las bondades y el desarrollo tecnológico de las sociedades como efectivamente ha ocurrido desde hace varios años hasta la actualidad.

Por otra parte, la pandemia causada por el COVID-19, ha traído como consecuencia el aislamiento social preventivo durante meses de un alto porcentaje de la población mundial y el cierre de centros educativos como medida de salud pública. Sin embargo, se habla a menudo de las repercusiones económicas de esta crisis sanitaria, pero pareciera obviarse la afectación en el bienestar físico y psicológico a partir de una situación extraordinaria y con múltiples estímulos generadores de estrés.

Según lo señalado por Wang, Pan et al., (2020), en el primer estudio que analiza el impacto psicológico de la cuarentena por COVID-19 en China durante el confinamiento, los dos factores que más afectan al bienestar físico y psicológico son la pérdida de hábitos y rutinas y el estrés psicosocial. La interrupción de hábitos durante el confinamiento y la instauración de otros poco saludables (p.ej. malos hábitos alimenticios, patrones de sueño irregulares, sedentarismo y mayor uso de las pantallas) pueden derivar en problemas físicos.

Del mismo modo, el citado estudio reflejó que las condiciones que acompañan a una pandemia incluyen distintas fuentes de estrés para las personas. Los estudios sobre situaciones de estrés y emergencias permiten resumir las principales variables implicadas en el impacto psicológico como las siguientes: el miedo a la infección por virus y enfermedades, la manifestación de sentimientos de frustración y aburrimiento, no poder cubrir las necesidades básicas y no disponer de información y pautas de actuación claras (Brooks et al., 2020) o la presencia de problemas de salud mental previos o problemas económicos (Wang, Zhang, et al., 2020). También el estigma y rechazo social en el caso de personas infectadas o expuestas a la enfermedad puede ser un desencadenante de una peor adaptación (Brooks et al., 2020). El grado de impacto dependerá de varios factores. De acuerdo con el estudio de Sprang y Silman (2013), la población que ha vivido una cuarentena durante enfermedades pandémicas es más propensa a presentar trastorno de estrés agudo y de adaptación y dolor (el 30% con criterios de trastorno de estrés postraumático).

Por el momento, se cuenta con escasas evidencias sobre el impacto psicológico inmediato de la COVID-19 en la población general, con unos pocos estudios

publicados, principalmente con población china. El primero consistió en una encuesta a 1.210 personas en la que el 53% valoraba el impacto psicológico de la situación como moderado-grave, el 16% refería síntomas depresivos entre moderados o graves, el 28% síntomas de ansiedad moderada o grave y el 8% niveles de estrés moderado o grave.

Para la mayoría la principal preocupación (75%) fue que sus familiares se contagiaron de coronavirus (Wang, Pan et al., 2020). En otro estudio con residentes de Wuhan y ciudades cercanas realizado un mes después de que se declarara el brote de COVID-19, hallaron una prevalencia de síntomas de estrés postraumático del 7% (Liu et al., 2020). En tercer lugar, el mismo grupo y con una muestra más amplia de 2.091 personas, perteneciente a la China continental, hallaron una prevalencia de síntomas de estrés postraumático agudo un mes después del brote de COVID-19 del 4,6% (Sun et al., 2020).

Como puede evidenciarse, los estudios señalados distan mucho de nuestro contexto social y cultural, no obstante, la situación psicosocial de Venezuela y otros países latinoamericanos puede que tengan similitud con los resultados obtenidos en estas publicaciones, tomando en consideración los rasgos de cada cultura.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, y ante la premisa de concebir La Atención Educativa de las Discapacidad Visual en la Postpandemia como un Reto Emocional para la Gerencia Avanzada debe asumirse entonces la complejidad que esto representa y la amplitud del campo de abordaje desde lo pedagógico hasta lo emocional, por lo que se harán necesarios los aportes de otros profesionales y disciplinas científicas para poder afrontar desde diferentes puntos de vista las nuevas ideas y propuestas que surgen cada día en el ámbito educativo. En base a estas consideraciones, la práctica educativa durante la pandemia permitió que se develaran elementos conceptuales precisos como la significancia del sistema de comunicación como factor preponderante en la Educación desde la virtualidad, también llamada Educación a Distancia. A esto se suman, otras características que se convierten en el gran entramado de componentes que sustentan o brindan confiabilidad a dicha modalidad, como son la implementación de acciones sistemáticas, material instruccional, además de las orientaciones de

un personal con un perfil profesional que tributen a la eficiencia y eficacia como capacidad de contar con los mejores docentes para lograr los propósitos educativos institucionales, más allá de la distancia que separa físicamente a los actores involucrados en el proceso.

Desde esta perspectiva, la temática de la Educación a Distancia que ocupa la atención por lo difícil que resultó el seguimiento, desarrollo y estimulación de habilidades y destrezas en la población con discapacidad visual demanda hacer referencia de los involucrados en este proceso formativo, debido al alcance de la vinculación con y para el proceso de aprendizaje significativo propuesto, por lo que se hace necesario concebir algunas precisiones sobre las responsabilidades de los actores del hecho educativo y la manera en que se abordan en las instituciones educativas, sin perder de vista que el accionar de éstos puede verse afectado por el entorno económico, político, social y cultural, así como por aspectos propio de la naturaleza humana de los mismos. Para realizar el cierre de las ideas, se debe hacer mención a la necesidad de: retomar la instauración de hábitos de estudio, adecuar en lo sucesivo las estrategias instruccionales o estrategias de aprendizaje como medio de asegurar el aprendizaje significativo en la población atendida, las mismas deben responder a la heterogeneidad de un grupo pero sin perder de vista las particularidades e individualidades de cada uno de ellos y lo que es más importante, estas estrategias deben ir acompañadas de un plan de trabajo personalizado que permita realizar el seguimiento pedagógico y dar respuestas a las necesidades e inquietudes que puedan surgir.

Conclusiones

En definitiva, todo parece indicar que el retorno e incorporación de las personas a una sociedad en constante transformación se extenderá a lo largo de la vida, por lo que habrá de atenderse necesidades de formación cada vez más diversificadas. La formación continua tendrá con seguridad mayor importancia que la que ha tenido hasta ahora y contará con nuevos escenarios educativos para realizarse, por ejemplo la educación a distancia mediante la creación de espacios formativos

virtuales. El reto emocional, se convierte así, en una oportunidad que permitirá gestar altos niveles de creatividad, que de una u otra forma pondrán a la vanguardia la labor gerencial de quienes lo asuman, pues se debe seguir promoviendo la emancipación del individuo desde una perspectiva gnoseoepistémica, permitiendo alcanzar visiones reflexivas enriquecedoras que harán posible las mejoras en nuestra práctica educativa.

Referencias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999. Caracas.
- Gastaldi, Italo. (1994) *Educación y evangelizar en la Posmodernidad*. Editorial Abya Yala. Ecuador
- Heidegger, Martin, (1978). *¿Qué significa pensar?* Editorial Trotta S.A
- República Bolivariana de Venezuela, Viceministerio de Asuntos Educativos, Dirección General de Niveles y Modalidades, Dirección de Educación Especial, Ministerio de Educación y Deportes (2006). *Información General de la Modalidad Educación Especial*. Caracas.
- Savater, Fernando: *El valor de educar*, Editorial Ariel, Barcelona, 1997.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S. y Ho, R. C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 Coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729. doi:10.3390/ijerph17051729

CAPITULO 39

TENDENCIAS DE LAS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS EN EL MUNDO DE LAS CIENCIAS DEL TRABAJO: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Alejandra Bautista

Introducción

El desempeño del recurso humano dentro de las organizaciones, es fundamental para su buen funcionamiento. La forma como este se concibe, ha venido evolucionando desde años atrás, a medida que estas revolucionan en su accionar, frente a diversas situaciones que se presentan en el mercado del cual hacen parte. Por tanto, este desempeño, tal como lo mencionan Cardona & Correa (2014), siempre ha sido considerado como un factor crítico, el cual determina el éxito de las organizaciones, puesto que les permite tomar decisiones acertadas en el momento preciso.

Por tanto, vale la pena que los directivos de las organizaciones tengan presente, dentro del área encargada del manejo de personal, las variables que influyen de manera directa e incluso indirecta, haciendo que el desempeño de los colaboradores, mejore o mengue en el transcurrir del tiempo. Esto hará que se cuente con un direccionamiento estratégico que le permita a la organización, alcanzar las metas propuestas.

Es así como en la actualidad, cada día cobra más importancia la gestión del desempeño dentro de las organizaciones; esto, si se tiene en cuenta que las maneras de producción y la forma en que las empresas realizan sus negociaciones, así como el entorno, han sufrido cambios significativos. Todo esto implica que la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, se enfoquen en la realización de un trabajo acorde con las exigencias de los clientes, tanto internos como externos. Al respecto, Sloan, Agarwal, Sherman & Pastakia (2016), mencionan que existe una revolución en la gestión del desempeño que ha conllevado a que las diversas empresas, en diferentes países, tomen conciencia de la necesidad de una revisión de los aspectos que evalúan dentro de sus programas

de personal, lo que debe abarcar desde la evaluación de objetivos, hasta los incentivos y remuneración que ofrecen a sus colaboradores.

Gestión del desempeño

Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), la Gestión del Desempeño corresponde a una herramienta de gestión organizacional que ha tomado fuerza en el mundo corporativo, en la década de los 90. Esta corresponde a un proceso que le permite a la organización, orientar, hacer seguimiento, revisar y mejorar la gestión realizada por cada uno de los colaboradores.

Se tiene además que la gestión del desempeño, busca lograr mejores resultados a nivel organizacional, aprovechando los recursos disponibles en la misma, de tal modo que se pueda ser más competitivo en el mercado. Siendo así, esta se convierte en un enfoque estratégico que le proporciona a los gerentes, empleados y partes interesadas en las organizaciones, los instrumentos ideales para hacer planificación, supervisión, medición y revisión de la capacidad de una organización, de manera periódica (Salgado & Calderón, 2014).

Castillo (2013), agrega, que la gestión del desempeño de los recursos humanos, constituye en realidad un sistema, con el que pretende concebir a la persona dentro de la organización, como un recurso que debe ser potenciado, a partir de una visión corporativa renovada, dinámica y competitiva, donde se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Siendo así, la gestión del desempeño tiene dos componentes básicos: (i) el desempeño como contribución de las personas, partiendo del cumplimiento de sus metas individuales, a los objetivos de las organizaciones y a las estrategias que estas tengan dentro de la empresa. (ii) el desarrollo o mejoramiento, el cual orienta hacia el fortalecimiento de competencias de cada uno de los colaboradores; esto se debe ver materializado en la correcta definición de metas de desarrollo o compromisos de cualificación, como producto de un análisis o medición de competencias (Betancur, 2005).

Proceso de la Gestión del Desempeño

Existen diversas formas de evaluar la gestión del desempeño en las organizaciones, sin embargo, el método que se utilice, debe estar acorde con las características de la empresa, puesto que de esto depende el éxito de la gestión realizada. Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), proponen tres métodos, considerados los más comunes: (i) evaluación descendente; (ii) Evaluación ascendente; (iii) “Feedback 360 grados” o “Feedback Multifuente.

La evaluación descendente, hace referencia a un proceso técnico, mediante el cual los jefes inmediatos, llevan a cabo un proceso en forma integral, sistemático y continuo; en dicho proceso se valoran las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los colaboradores, en cuanto al desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, todo esto en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (Gonzáles, Mendoza, & Paz, 2008). Por su parte, la evaluación ascendente, tiene que ver con un proceso en el que los subordinados, generalmente de manera anónima, hacen una evaluación al desempeño de su supervisor; dicha información se promedia y entrega a manera de retroalimentación, al supervisor.

Luego, el Feedback 360 grados, se relaciona con un proceso que se lleva a cabo mediante dos fases, la primera de ella consiste en evaluar al individuo según sus comportamientos visibles y partiendo desde varias fuentes distintas; la segunda está relacionada con la transmisión de información al individuo, mediante un informe de feedback (retroalimentación) (Gonzáles, Mendoza, & Paz, 2008).

Es importante aclarar que la gestión del desempeño no es lo mismo que la evaluación del desempeño, puesto que esta última tiene el único propósito de evaluar la manera como sus colaboradores realizan las diversas funciones que se les encarga, mientras que la gestión, implica ir más allá, es generar acciones que conlleven a un cambio en la organización y a su vez, permite establecer planes de mejoramiento que conlleven a la optimización de cada uno de los procesos que se realicen.

El Desempeño Laboral

Según García (2011) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000 (2007) por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo. Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización; además es utilizada para proponer los cambios necesarios que afecten al comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La Administración del Talento Humano

El talento humano es el intangible que una organización posee como mejor recurso para el éxito empresarial. Chiavenato (2007) sostiene que “El capital intelectual es el activo innegable que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información.

El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”. La nueva realidad indica que los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas son intangibles, así como la habilidad organizacional. El papel en la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización. Dos de las teorías de contingencias son: El modelo de Fiedler y La Teoría Camino-Meta.

El área de recursos humanos cumple una función estratégica en las organizaciones modernas; consiste en diseñar un modelo de prácticas con un enfoque inductivo, bajo una óptica rigurosa de obtener el máximo esfuerzo del talento humano, para convertirlos en fortalezas vivas, pensantes y operantes y propone la siguiente agenda de la administración de recursos humanos:

- Invertir mucho en personal: El mejor activo que posee la organización son las personas, por lo que la inversión en captar, colocar, capacitar, entrenar y remunerar a las personas, es una práctica moderna y cuidadosa.
- Transformar a las personas en talentos: No siempre fue fácil adecuar el recurso humano para convertirlos en elementos productivos, desarrollar compromiso con la institución, motivar permanentemente para su mejor rendimiento e inducirlos a una política de autodisciplina.
- Transformar al capital humano en capital intelectual: Toda organización cuenta con un capital estructural y un capital humano; el valor esencial del capital humano es el intangible, El capital intelectual es todo lo que no se ve exteriormente y el capital estructural es todo lo que queda en la oficina cuando el personal se va a casa por la tarde.
- Transformar a los talentos en capital humano: Las mejores ideas solo son útiles cuando se desarrolla; cuando se puede evidenciar, observar, medir. Esto no tendría éxito si no va acompañado de un reconocimiento afectivo, constante y significativo para el propio individuo.

Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, a través del jefe y subordinado que analizan cómo se va desarrollando el trabajo, y modifiquen

desviaciones si las hubiera. La práctica empresarial efectúa de manera formal una Evaluación del Desempeño, habitualmente con periodicidad anual, que queda documentada y, sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones; por lo general, los factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o mejor resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo.

Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas; suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.

Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Gestiona de manera ética el negocio de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento para asegurar los resultados deseados.

Indicadores de Desempeño

Según Bruusgaard (1995) los ID han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los ID es la de analizar los datos para clarificar los resultados y rendimientos de su desempeño.

Por su parte para McClure (1996) los ID son herramientas de gestión que se ocupan tanto de las entradas (indicadores en relación a recursos esenciales para proveer un servicio), procesos o actividades (cómo es utilizado un recurso), indicadores de los servicios resultantes del uso de esos recursos y el impacto (el efecto de esas salidas sobre otras variables o factores).

Competitividad

La competitividad es uno de los factores que buscan las empresas, en pro de posicionarse en el mercado y lograr sus objetivos organizacionales. Es así como, el recurso humano entra a jugar un papel fundamental para el logro de las ventajas competitivas. Al respecto, Becker, Huselid, Pickus & Sprat (1997), afirma que anteriormente las organizaciones fundamentaban su ventaja competitiva en economías de escala, en la posibilidad de obtener patentes, en las regulaciones del mercado y el acceso al capital.

Por tanto, las estrategias, eran orientadas a conseguir avances tecnológicos, tomándose como una barrera para frenar la competencia, aumentar su tamaño y lograr mayor participación en el mercado, además esto contribuía para la reducción de costos, principalmente porque era posible la reducción de personal (Pfeffer, 1998).

Snell, Youndt & Wright (1996), presentan una teoría donde se sostiene que los recursos humanos son una buena fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando estos sean valiosos y escasos, lo que indica que estos agregarían valor agregado; por eso, las organizaciones deben atraer y retener talentos, estableciendo mecanismos que contribuyan a maximizar su contribución al valor agregado; de este modo, al recurso humano le corresponde la función de desarrollar habilidades específicas, además de las habilidades generales de sus empleados.

Calderón (2003), afirma que se espera que el recurso humano, participe de manera activa en la formulación de políticas que tengan el poder necesario para aplicarlas, que además de sus funciones operativas en la organización, pueda también poner en práctica, una labor estratégica, que determine el éxito de la organización. Es así como, el recurso humano es un factor fundamental para que las empresas puedan llegar a ser competitivas, puesto que son quienes impulsan los diferentes procesos y actividades que se realicen en pro de alcanzar los logros establecidos. Por tanto, para que el recurso humano pueda desarrollarse de manera correcta, se debe llevar a cabo una correcta gestión del desempeño.

Finalmente, en relación a la competitividad, es relevante traer a colación lo dicho por Valencia (2009), para quien, la competencia es la que les permite a las organizaciones, adaptarse al entorno para mejorar su posición frente a la competencia. De este modo, la competitividad surge de la productividad, la cual, como ya se ha evidenciado anteriormente, es generada por el recurso humano.

Indicadores de Gestión

Los indicadores son instrumentos de medición de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden usarse como guía objetiva de comparación o medida para ordenar, controlar o valorar alguna realidad, atributo o información, que tiene referidos a entidades o situaciones concretas. La finalidad de estos, es la de obtener de manera formal y sintéticamente un resultado con referencia a un horizonte temporal previamente definido (Sánchez, 2013).

Por tanto, estos se definen como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos influencias esperadas. De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros. Son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización (Silva, 2016).

En este sentido, un indicador es una construcción teórica concebida para ser aplicada a un colectivo y producir un valor numérico, por medio del cual, se procura cuantificar algún concepto o noción asociada a ese colectivo. Es decir, un indicador es una operacionalización cuantitativa (representada numéricamente), que permite medir conceptos abstractos como calidad y eficiencia, estableciendo comparaciones en tiempo y espacio.

De este modo, de acuerdo con lo expuesto por Silva (2016), los indicadores de gestión son agentes determinantes para que todo proceso dentro de las organizaciones, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia; consiste en implementar un sistema adecuado de indicadores, para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan realizar las mediciones estratégicas que muestren un efecto optimo en el mediano y largo plazo; para esto se debe contar con un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos realizados en la empresa.

Medición del Desempeño

Los sistemas de control de gestión abarcan medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. La dimensión financiera se centra en los resultados monetarios que son aportados por la contabilidad financiera en sus estados contables y otros reportes, sobre tal información se calculan indicadores como el rendimiento sobre la inversión, rentabilidades, entre otros. Sin embargo, se advierten ciertas limitaciones de la información aportada por la dimensión financiera, ya que todas las unidades organizacionales tienen objetivos que no son financieros, tales como la calidad de productos y servicios, participación en el mercado,

satisfacción de los clientes, entrega a tiempo, satisfacción laboral, entre otros (Anthony & Govindarajan, 2007). Nos referimos a las medidas no financieras que apoyan la aplicación de la estrategia, como factores básicos de éxito o indicadores básicos de desempeño (Anthony & Govindarajan, 2007, p 462).

Los indicadores de desempeño otorgan la posibilidad de establecer patrones de comparación internos y externos, se compara las referencias internas de la organización con el desempeño obtenido, y el desempeño obtenido con un enfoque orientado hacia el exterior para introducir mejoras (benchmarking). La ventaja de la comparación externa es la identificación de prácticas óptimas (competidores y/o empresas de otros sectores), que son tomadas como ejemplos para mejorar las prácticas propias (Eccles, 2003). Los índices de referencia internos pueden ser complementados por índices externos que permiten tener una visión de la organización dentro de su entorno económico. Un sistema de información adecuado que otorgue información del entorno debe obligar a los ejecutivos a cuestionarse sobre ciertos supuestos. Se requiere una integración sistemática de la información exterior en los procesos de toma de decisiones (Drucker, 2003, p.1).

Conclusión

La gestión del desempeño tiene como herramienta la evaluación, utiliza instrumentos con indicadores sencillos y confiables para medir la eficiencia y eficacia. El talento humano es el recurso más valioso que posee una organización por encima de todo activo económico numérico. La nueva agenda del área de recursos humanos de las organizaciones modernas pondrá sus máximos esfuerzos en las personas y mediante programas innovadores de inducción lograr transformar las personas en talentos y los talentos convertirlos en capital intelectual. El proceso de evaluación del desempeño es un componente de las tareas de la administración en todas las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas con o sin fines de lucro, corporaciones, escuelas hospitales, iglesias, comités, sindicatos etc. El marco del buen desempeño docente cuenta con teorías de soporte metodológico científico; cuenta con dominios claros, competencias de logro y desempeños observables y medibles.

La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados ha cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal permitir a los evaluados en las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral.

Por otro lado, se puede concluir también que la dirección del recurso humano, tenderá en sus manos según el modelo utilizado, una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

Referencias

- Anthnoy, R; Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management, 36(1), 39-48.
- Betancur, S. (2005). Gestión del desempeño, un proceso que supera una simple evaluación. Obtenido de <http://www.domos.com.co/pdf/Gestion-del-desempeno.pdf>
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos Dirección de recursos Dirección de recursos Dirección de recursos humanos y competitividad. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales (22).
- Castillo, R. (2013). Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño. Nicaragua: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

- Cardona, A., & Correa, J. (2014). Modelo de Gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG_EGTHP_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato I. (2007) Gestión del talento humano. México: Edit. Mc Graw.Hill Interamericana.
- Drucker, P. (2003) La información que los directivos necesitan realmente. Harvard Business Review. Ed. Deusto. Barcelona. Eccles, R. (2003) Manifiesto sobre la medida del rendimiento. Harvard Business Review. Ed. Deusto. Barcelona.
- García M. y otros (2011) Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM Nº 6. La Norma Cubana 3000:2007.
- Gonzáles, N., Mendoza, P., & Paz, M. (2008). Análisis de la Gestión de Competencias y su integración a un nuevo modelo de Gestión del Desempeño. Santiago: Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración.
- Pfeffer, J. (1998). La ecuación humana: la Dirección de RH clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 200 - Aedipe.
- Salgado, A., & Calderón, L. (2014). Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: una revisión conceptual. México D.F.: Segundo Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Sánchez, M. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial.
- Silva, D. (2016). SI Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. Research in Personnel and Human Resources Management, 14, 61-90.
- Sloan, N., Agarwal, D., Sherman, S., & Pastakia, K. (2016). Reescribiendo las reglas para la era digital. Deloitte University Press. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Valencia, M. (2009). La competitividad, un estudio en las PyMeS desde la gestión del conocimiento. Libre Empresa, 11, 9-21.

CAPITULO 40

LIDERAZGO DISRUPTIVO COMO INNOVACION PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO PARA APLICAR EN LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN

María Elena Uscanga Sánchez

Introducción

El presente documental se trata de la innovación radical o disruptiva, reeducar al talento humano en las organizaciones. Los líderes tienen la necesidad de ejercer un liderazgo en estos momentos los cambios tecnológicos disruptivos y sociales que se han venido dando dentro de las organizaciones, las mismas están exigiendo la ejecución de nuevas estrategias, donde se incluye el adiestramiento del capital humano. Es por ello, que se debe enfocar hacia las nuevas tendencias globales del capital humano.

Según Deloitte. 2017, en su artículo “Reescribiendo las Reglas para la era Digital”. Tendencias Globales en Capital Humano.

“El Reporte presenta cambios sísmicos en el mundo de los negocios. Esta nueva era, comúnmente llamada la Cuarta Revolución Industrial¹, o como la hemos catalogado anteriormente, el Gran Cambio, ha transformado los negocios, la economía general y la sociedad.”

Ahora bien, se presentan cambios sobre la fuerza de la revolución digital la era 4.0, de reinventar, renovar e innovar en los perfiles, personales, profesionales y ocupacionales, que están vinculados a los procesos innovadores disruptivos de las organizaciones, esto conlleva al desarrollo de la cultura organizacional del futuro, está directamente relacionado con el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, en torno a la transformación digital lenguajes de desarrollo, de nuevas metodologías, de estándares internacionales y de marcos de referencia.

El impulso de esta nueva generación de habilidades, competencias y fuerza laboral, demandada de los ámbitos de la organización y el ciclo de vida del desarrollo del capital humano, están directamente relacionadas, con las tres dimensiones que

impulsan los procesos de disrupción en este sector, que son, el acelerado y dinámico proceso de desarrollo tecnológico, la globalización en el desarrollo social y económico mundial; y el inimaginable cambio demográfico que se registra a nivel mundial de manera generalizada, en este mundo actual es hora de que las organizaciones cambien de una mentalidad de supervivencia a una prospera.

Para Serradell (2018). En su tesis sobre “Management disruptivo”. Describe la necesidad de que los líderes que están en crecimiento sean más audaces, capaces de dominar el uso de las nuevas herramientas tecnológicas que constantemente están surgiendo, la necesidad de un personal altamente capacitado es primordial para la organización, siendo el caso en el que los líderes deben saber detectar en su plantilla la existencia de personal calificado y que no es necesario reclutar más. ¿Sabía usted que en algunos casos el profesional ideal para una vacante ya trabaja en la empresa? sí, los que lideran las organizaciones, a nivel talento humano, necesitan evaluar y conocer al personal; y las herramientas tecnológicas más innovadoras que utiliza.

Según Vaquerano Benavides (2021), describe que el liderazgo disruptivo denota cinco habilidades imprescindibles:

“Adaptabilidad, que es la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y mantenerse exitoso ante las variaciones. Impacto, significa tener la capacidad para inspirar, impactar, empoderar, influenciar e incluso movilizar a sus compañeros. Manejo de la incertidumbre, un líder disruptivo espera lo inesperado, y se encuentra preparado para enfrentarlo sin sentir la presión que genera en otros trabajadores lo no planeado. Desarraigo, rompe las reglas y no teme hacerlo, pues de hecho no se permite limitarse por normas preestablecidas. Capacidad de análisis, para aprender de sus acciones, adaptar su estrategia a nuevos cambios y entender exactamente lo que necesita su equipo.”

De acuerdo con la investigación planteada un líder disruptivo, es capaz de impulsar y motivar, al personal a su cargo para que se forme y actualice en el conocimiento y manejo de la nueva tecnología, para crecer dentro de la organización, asumiendo retos y enfrentando cambios, todo esto conlleva entonces a formular la siguiente interrogante.

¿Cómo reclutan el talento humano las organizaciones hoy en día?

Por redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, Computrabajo e Instagram, Telegram entre otros, seguirán siendo canales muy importantes para el reclutamiento de posibles candidatos (as) y tener comunicación. Se aconseja que la estrategia se aplique en las cuentas oficiales de la organización como en la de los reclutadores, la Gerencia de Recursos Humanos puede crear una base de datos de todo el capital humano entrevistado, analizar su hoja de vida y que será más fácil funcional para la organización, razón por el cual estas bondades aplicadas a manera digital llevan la delantera ante esta galopante era digital.

En este sentido, unas de los principales beneficios que tienen las entrevistas online es:

- Ahorrar tiempo y dinero: Elimina gastos por desplazamiento, ofrece flexibilidad horaria para el candidato y la organización y puede hacerse uso de herramientas gratuitas para realizarlas mediante video llamada.
- Tener acceso a talento global: Sin duda, uno de los beneficios más importantes, pues elimina las barreras del espacio al flexibilizar la zona geográfica y horaria, lo que permite a la empresa sumar a su equipo a los talentos más calificados del mercado laboral.
- Reducir el estrés del candidato: Para muchas personas, el saber que durante una entrevista será analizado todo lo que exprese (verbal y corporalmente), puede ser un factor generador de mucho estrés, repercutiendo directamente en su desenvolvimiento. El tomar la entrevista desde un lugar que conoce, como bien podría ser su propio hogar, facilita que se sienta en confianza y en control para sobrellevar la sesión.
- Cubrir posiciones en menor tiempo: Tener acceso a mayor cantidad de candidatos por la expansión geográfica de búsqueda, permite que las posiciones se cubran en menor tiempo y que, además, se reduzcan los costos por reclutamiento.
- Grabar las sesiones: De esta manera se puede obtener más información para la toma de decisiones, pues durante una entrevista puede haber aspectos que escapen de nuestra vista u oído en tiempo real, y el hacer uso de esta herramienta permite analizar posteriormente la información y

desenvolvimiento del candidato. Además, es una manera de mejorar las sesiones al permitir al experto en reclutamiento y selección autoevaluarse y encontrar áreas de oportunidad.

- Conocer el dominio del candidato sobre el uso de la tecnología: Es muy probable que el candidato requiera utilizar distintas herramientas o sistemas en el puesto para el que está aplicando, por lo que conocer qué tan familiarizado o qué tanta dificultad encuentra para acceder y manejar la plataforma (una actividad que podría considerarse sencilla), puede indicar si es necesario profundizar en la validación de esta aptitud.

Según Gallo (2016) en su investigación sobre: “Liderazgo Disruptivo” Busca demostrar que el proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización es una de las actividades de mayor importancia del departamento de Recursos Humanos. El personal que lleva a cabo estas tareas debe estar capacitado tanto en el aspecto técnico de dicha función, como en la parte humana (sentido común) que requiere una verdadera gestión de la forma de gerenciar el talento humano. Un proceso incorrecto de selección representa consecuencias negativas en la organización. Es por ello que resulta esencial desde un principio tener bien identificadas cuáles son las necesidades que se desean cubrir por parte de la organización y el perfil que buscan los reclutadores.

El proceso de reinventar, renovar e innovar en los perfiles, personales, profesionales y ocupacionales de los profesionales, que están vinculados a los procesos industriales y ciclo de vida del desarrollo disruptivo.

“Las innovaciones disruptivas son parte de nuestra vida cotidiana y crean innovaciones que invaden el mercado, propician el cambio y crean nuevos sectores de la industria. Esto puede tener enormes repercusiones si estás desorganizado, pero beneficios incalculables si eres el disruptor”

Al final, todas las organizaciones dependen del reclutamiento para construir un equipo eficiente, que encaje en el perfil de la organización, se identifique con sus valores y tenga facilidad de integración con los empleados que ya actúan en el área. Es justamente por ese motivo que es tan importante conocer diferentes modalidades de reclutamiento y selección: de esa forma, usted consigue realizar un análisis

cualitativo de los profesionales interesados y contribuir a la formación de un equipo ganador en la organización donde labora.

Mantener historial de candidatos que ya participaron en un proceso selectivo también es una gran forma de mejorar el proceso de reclutamiento y selección el mismo se puede llevar mediante una base de datos. Al registrar el historial de todos los procesos usted mantiene una base de datos de profesionales competentes y puede ahorrar mucho tiempo al buscar nuevos candidatos en el mercado. Aquellos que más se destacaron en el proceso selectivo, pero desafortunadamente no fueron elegidos, tienen una nueva oportunidad de integrar un buen equipo de trabajo.

Las organizaciones deben lograr realizar convenios con universidades es una manera de ubicar nuevos talentos, a través de facilitar programas y/o prácticas de pasantías dentro de la empresa trae consigo diversos beneficios, como: La posibilidad de contribuir al desarrollo de la carrera de un estudiante, nuevos conocimientos de mercado, ya que ellos tienen una visión “de fuera” del negocio y pueden aportar ideas innovadoras. Apego e identificación con los valores de la organización para lograr en un futuro, ser contratado como un empleado efectivo que contribuirá lo bastante como para alcanzar las metas de la organización.

Metodología

La metodología utilizada en este artículo científico, ha sido cualitativa, en este aspecto se pretende comprender la transición disruptiva desde la perspectiva global en las organizaciones, la forma como irrumpen frente a este nuevo desafiante mundo disruptivo. Las herramientas tecnológicas deben entenderse como un método que tiene como fin internalizar la nueva era digital 4.0, es decir, comprender el verdadero significado de lo que este significa para este siglo XXI, con lo cual se puede concluir que se trata de una nueva adaptación de aprendizaje cognitivo y practico que vino a irrumpir los paradigmas de las nuevas tendencias globales de la era digital.

Evidentemente, con esta investigación se pretende explorar el mundo del liderazgo disruptivo, y visualizar que debemos cambiar de mentalidad, este mundo disruptivo vino a impactar en todos los niveles, organizacional, profesional, educativo,

personal, así que esta era 4.0 es lo que estamos viviendo.

La investigación es de tipo documental ya que el proceso esta basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, donde los resultados obtenidos y registrados son producto de otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos, utilizando técnica de recolección de información directa de fuente organizacional, entre otros, en estos últimos 6 años donde el liderazgo disruptivo ha sido el origen de un cambio radical a nivel global, ya que la pandemia del Covid-19 vino a irrumpir y acelerar, todos estos procesos para la nueva captación del talento humano.

Conclusiones

Es pertinente, por tanto, identificar los niveles de impacto, del desarrollo y evolución de la tecnología disruptiva innovadora en el desarrollo y evolución de los nuevos modelos en las organizaciones intrínseco con capital humano. Por los motivos anteriormente expuestos, las organizaciones y sus líderes en cuestión encargados del capital humano, tanto como el que se encuentra activo y las posibles propuestas de nuevos ingresos, deben replantear la formación de competencias orientadas hacia la solución de problemas con enfoque disruptivo e innovador de modelos que inexorablemente deberán direccionarse, en el mejoramiento continuo y la metacognición como aspectos regulatorios del aprendizaje en todas las instancias del proceso de formación. En definitiva, las tecnologías emergentes, generadoras de agentes disruptivos, en el caso concreto de su aplicación en la evolución de formación, en los diferentes niveles de transformación, estos constituyen en el medio, la posibilidad de llevar a cabo nuevos enfoques orientados hacia la formación, ya sea de forma masiva, tal como el caso de los cursos masivos de capacitación en línea y abiertos, lo cual constituye un proceso disruptivo, éste se da justamente en cuanto a las nuevas perspectivas pedagógicas y didácticas, que deben ser incorporadas, tanto por parte de quienes conciben, diseñan y orientan este tipo de formación continua, como por parte de aquellos que acceden a llevar su propia reeducación a través de dichas plataformas.

En el mismo sentido, los procesos de aprendizaje formal o no formal los mismos están sustentados en plataformas digitales o mediante las redes sociales, video chats, u otro tipo de tecnologías disponibles, digitales, electrónicas, inteligentes o no, se constituyen fundamentalmente en un aprendizaje cognitivo, que “facilitan” o “median”, los agentes disruptivos en estos casos. De nuevo, se trata de las estrategias de carácter metodológico y pedagógico.

Al mismo tiempo, el proceso disruptivo, se presenta a través del hecho que, el acceso a la formación, no necesariamente implica o determina la obligatoriedad de permanecer por tiempos preestablecidos, para el logro personal o profesional, sino justamente que, a través de dichos accesos, se generen trayectorias de instruirse fácilmente y estas sean reconocidas y continuadas por el interesado, en otros contextos del área profesional y/o personal, que hayan disponibles con iguales o diferentes estructuras o incluso que dicha pueda ser continuada y/o concluida a través de la práctica de la experiencia y el conocimiento en los entornos empresariales de la industria de desarrollo formativo, sea permeados por los agentes disruptivos, por un lado, en cuanto a que es necesaria, la incorporación de nuevos paradigmas en referencia con la ampliación de posibilidades para cada individuo, sector de la sociedad o comunidad para libremente elegir, diseñar e iniciar el desarrollo de su propio aprendizaje educativo, de cualquier tipo que requiera. Por otro lado, en cuanto a las posibilidades reales de formación, autónoma, auto dirigida y auto gestionada.

Para concluir entonces, ¿qué tipo de líder busca una organización? ¿en esta nueva era de la revolución tecnológica? en esta era digital de la revolución 4.0, las organizaciones buscan líderes que sean capaces de irrumpir de innovar, la renovación del liderazgo requiere invertir, de manera prioritaria, en la formación y el desarrollo de líderes, prestan especial atención a las habilidades consideradas clave en este siglo y adoptar la perspectiva del aprendizaje permanente, desarrollar equipos de liderazgos y motivar a trabajar de una forma grupal, de esta manera se irrumpe con lo tradicional en las organizaciones, inspirar confianza en un ambiente complejo y ambiguo es parte de los cambios de este nuevo liderazgo innovador, integrar y profundizar el foco en la calidad y el riesgo en todos los niveles de la

fuerza laboral, está claro que la Cuarta Revolución Industrial requiere reexaminar el liderazgo.

Referencias

Deloitte. 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/humancapital/2017-Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf>. Fecha de consulta, 22/02/2022.

Gallo Espinoza, B. 2016. Liderazgo Disruptivo. <http://soylider.lat/?liderazgo> Fecha consulta: 22/02/2022

¿Qué es el Liderazgo Disruptivo?. <https://runahr.com/mx/uncategorized-mx/que-es-el-liderazgo-disruptivo/>. Fecha de consulta 22/02/2022

Serradell-Lopez, E.2018. Management disruptivo. En búsqueda de "The Next Big Thing". <http://blogs.eada.edu/wp-content/uploads/2019/04/Management-disruptivo-En-busqueda-The-Next-Big-Thing.pdf>. Fecha de consulta 22/02/2022

Vaquerano Benavides, J. 2021. <https://www.univo.edu.sv/liderazgo-disruptivo-en-la-gestion-empresarial/>. Fecha de consulta 22/02/2022

https://www.google.com/search?q=lideres+que+irrumpen&rlz=1C1CHBD_esVE872VE872&oq=&aqs=chrome.0.35i39i362l8.3321660j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8 Fecha de consulta 28/02/22

CAPITULO 41

TENDENCIAS DE LAS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS EN EL MUNDO DE LAS CIENCIAS DEL TRABAJO: LIDERAZGO DISRUPTIVO

Yomaira Bautista

Introducción

Hoy en día, y especialmente con motivo del COVID-19, los líderes tienen la necesidad de ejercer un liderazgo que enfrente con eficacia, los cambios tecnológicos y sociales que se han venido dando dentro de las organizaciones y que están demandando la implementación de nuevas estrategias, dentro de las que se incluyen el desarrollo del personal, para lograr y conservar competitividad. Hoy en día se reconoce que el concepto de líder ha ido evolucionando. El líder ha de ser no sólo innovador sino profundamente transformador. Es, por tanto, un agente de cambio, que siente el ser líder desde su interior y que se sabe capaz de dar el paso de liderar a otras persona en equipos de alto rendimiento.

Pero también se encuentran elementos positivos en este tipo de actitudes y es que ayudan a romper con la inercia de procesos improductivos, ineficaces. De forma controlada, adoptar una mirada desafiante frente al orden aceptado se convierte en un disparadero de creatividad. De este modo, la disrupción, que quiere decir rotura o interrupción brusca, ha entrado a formar parte de la terminología en áreas que se ocupan de procesos de cambio e innovación. La tecnología es uno de los ámbitos donde se producen más dinámicas disruptivas.

Son cada vez más quienes han visto en las personas con tienen estas características un talento muy valioso que incorporar a las plantillas. El talento disruptivo solo puede formar parte de las organizaciones si se crean espacios y medios con libertad para crear. Son conocidas las condiciones laborales de las grandes empresas tecnológicas donde existe una amplia flexibilidad en cuanto a normas para facilitar la adaptación de personas inconformistas. Estas características personales ayudan a romper con estereotipos y formas clásicas de afrontar los problemas.

Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición de liderazgo, sin embargo, estas habilidades mínimas aceptables están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emerge lo que muchos llaman habilidades blandas, entre las que se encuentran el manejo de las emociones. En un contexto laboral desafiante, los líderes empresariales y de RRHH se enfrentan a una oportunidad para reescribir las reglas acerca de cómo identificar, organizar, desarrollar, gestionar y comprometer la fuerza laboral del siglo XXI. Una oportunidad para re-imaginar las prácticas organizacionales, de RRHH y del talento. Una oportunidad para crear plataformas, procesos y herramientas que continuarán evolucionando y manteniendo su valor con el tiempo.

La misma teoría también sostiene que los productos que se derivan de la innovación disruptiva acaban fagocitando a los mercados ya existentes (ordenadores versus máquinas de escribir o tablas de diseño) y desplazando o eliminando a las corporaciones que eran líderes en esos mercados. Las pequeñas startups tienen ventaja en estos contextos porque (i) estos nuevos productos son inicialmente rudimentarios y las corporaciones de renombre no pueden permitirse el lujo de comercializar dispositivos intrínsecamente defectuosos, y (ii) los «early birds», los primeros en adoptar estos productos, son un segmento insignificante y no rentable y, por tanto, poco interesante para las grandes corporaciones.

Estos disruptores pueden sacudir las cosas un poco, lo que les obliga a pensar y actuar de manera diferente, y esto a su vez puede tener grandes beneficios para su negocio. Generalmente trabajan para mejorar sus productos o servicios para que sus clientes más rentables superen sus necesidades a un precio más bajo, es decir pueden los cambios en las expectativas del consumidor.

El mundo contemporáneo transita por espacios que vislumbran rápidos cambios. Las dinámicas introducidas por el advenimiento de las tecnologías han provocado una nueva perspectiva al revolucionar los escenarios de las relaciones laborales. El

mercado también se ha adecuado a la producción originada por el favor de dichas tecnologías.

Liderazgo Disruptivo

Los líderes disruptivos incluyen a los integrantes de sus equipos en los procesos, manteniendo la transparencia y permitiendo tomar las decisiones más oportunas. Este tipo de líderes no tendrán grandes dificultades para informar sobre lo que quieren, cuándo y porqué. Lo más importante es que participarán en la acción necesaria para que esto suceda (Abadía, 2021).

La innovación disruptiva describe un proceso por el que un producto o servicio se arraiga inicialmente en aplicaciones simples en el fondo de un mercado y luego se mueve indeteniblemente hacia arriba, desplazando eventualmente a los competidores establecidos. Es una forma poderosa de pensar sobre el crecimiento liderado por la innovación. liderazgo disruptivo describe a alguien en un puesto de liderazgo que siempre está buscando mejores soluciones y formas de mejorar los procesos y el negocio en general, alguien que no tiene miedo de sacudir las cosas para obtener los resultados necesarios (García, 2018).

Es evidente que a partir de este 2020 es imperativo un “Liderazgo Disruptivo”, el cual no es cualquier clase de liderazgo, en este se trata de interrumpir los comportamientos “normales” de los líderes a fin de practicar métodos innovadores, diversos y nuevos. Como resultado, se crean líderes originales y dinámicos. En su nivel más básico, el término significa cambiar la manera en que las personas piensan, o la forma en que se hacen las cosas. (Runa Hr, 2017).

Característica del Liderazgo Disruptivo

- **Carácter transformador.** Probablemente sea el más adecuado para situaciones de conflicto, de crisis y de significativos cambios.
- **Osadía.** Sí, es osado frente al ¿Por qué? es más partidario del ¿Por qué no? Hace que las cosas pasen, busca las circunstancias y si no las encuentra las crea, por eso a veces improvisa, no se sabe lo que se espera de él, interacciona, huye de estado de confort.

- Ambicioso, con humildad sí, pero la suficiente ambición y seguridad en sí mismo como para atreverse a comenzar un camino no recorrido antes.
- Creativo, no solo innova utiliza pensamiento divergente, con capacidad heurística.
- Honesto, porque todo lo que hace nace sus valores y de una honesta voluntad de mejorar, porque cree en el cambio y en las personas (Enciso-Zegarra, 2019).

Adaptabilidad, que es la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y mantenerse exitoso ante las variaciones.

Impacto, significa tener la capacidad para inspirar, impactar, empoderar, influenciar e incluso movilizar a sus compañeros.

Manejo de la incertidumbre, un líder disruptivo espera lo inesperado, y se encuentra preparado para enfrentarlo sin sentir la presión que genera en otros trabajadores lo no planeado.

Desarraigo, rompe las reglas y no teme hacerlo, pues de hecho no se permite limitarse por normas preestablecidas.

Capacidad de análisis, para aprender de sus acciones, adaptar su estrategia a nuevos cambios y entender exactamente lo que necesita su equipo. (Universia, 2018)

El Director Disruptivo

La primera es la mentalidad de salto (leapfrogging mindset). Cuanto más diferente e inesperada sea la solución más efectos disruptivos puede ocasionar. La mentalidad necesaria es la del salto. Crear algo nuevo o diferente que suponga un gran avance.

La segunda es empujar más allá de la frontera (boundary pushing). El cambio disruptivo supone encontrar soluciones creativas y oportunidades en retos aparentemente imposibles. Cuando empujamos más allá de los límites de

nuestra zona de confort, incrementamos nuestra capacidad de resolución de problemas y nuestras capacidades de pensamiento estratégico.

La tercera es la integración de datos e intuición (Data-Intuition Integration). Obtener la máxima información es una empresa imposible. Es necesario combinar los datos robustos con nuestra propia intuición basada en la experiencia previa. El reto de la innovación depende en gran manera del conocimiento necesario para realizar avances en cualquier área. En términos de innovación empresarial, los profesionales realizan sus valoraciones para tomar decisiones en base a la información disponible, por un lado, y un segundo factor, que como decíamos antes se basaba en su experiencia profesional a lo que deberíamos añadir el grado de confianza que el directivo tiene a la hora de tomar sus decisiones (Serradell-Lopez et al., 2012).

La cuarta es planificación adaptativa (adaptive planning). La innovación disruptiva supone un movimiento hacia delante a pesar de la incertidumbre reinante. Tomar decisiones, ver los resultados y aprender de ellos, incluyendo y fundamentalmente aprendiendo de los errores. La tecnología puede ayudarnos a dar este paso. Tecnologías como Internet de las cosas (IoT) permite que las empresas, las ciudades y las economías emergentes trabajen con los sistemas del pasado de tal manera que no les impida integrar sistemas del futuro. (Schneider-Electric, 2016).

La quinta y última se podría traducir como sentirse confortable con la sorpresa (savoring surprise). Cambios inesperados, movimientos competitivos, cambios políticos y cualquier tipo de cambio no previsto. Este tipo de líderes y de empresas que asumen como modo de vida el adaptarse a un cambio cambiante utilizan este dinamismo como elemento central y como herramienta de la creatividad disruptiva. Los sucesos perturbadores dentro de la organización rompen los marcos existentes, y lo que antes tenía sentido en el momento actual ya no lo tiene (Fosfuri y Tribó, 2008). Supone la aceptación de que lo único estable es el cambio en sí mismo.

Liderazgo Transformador

Como los grupos innovadores poseen alta necesidad de llegar más lejos, tienen trascendencia y poseen motivación intrínseca, no requieren líderes intervencionistas, los cuales resultan más bien contraproducentes. Así que el líder innovador aplica el empoderamiento, concede libertad y busca que el equipo sea lo más abierto posible, y además, recurre a un alto nivel de franqueza, pero otorga gran apoyo a los innovadores para que desarrollen su labor creadora (Catmull, 2015).

Participación e Inclusión

La dirección participativa también permite el desarrollo de la innovación al facilitar la vinculación de la gente al sistema con sus propuestas, esto ha sido muy claro en el caso de la empresa Quala, una firma de productos de consumo, que ha aplicado con fervor la innovación en Colombia, tanto en el desarrollo de productos como en el ámbito del mercadeo. Su presidente sostiene: “El mayor estímulo que uno tiene es sentir que va a ser tenido en cuenta, que uno puede participar, que hay respuestas y que cualquiera de nosotros puede hacerlo y vamos a escucharlos” (Dinero, 2009, p.26).

Dirección Abierta

Un líder de innovación debe tener un estilo abierto a la gente, debe ser inclusivo y participativo (Schvarstein, 2010). Eso es necesario porque es la única forma de que las ideas y proyectos de la gente lleguen hasta el líder, lo cual es necesario reconocer en vista de que debe estar comprometido en el avance de la innovación.

Ser abierto significa permitir el acceso del personal, lo cual implica espacio para hablar con los innovadores cuando ellos deseen acceder al liderazgo para la innovación, esto es, oficina de puertas abiertas y uso de los medios electrónicos de comunicación. La segunda forma es el liderazgo deambulante, que implica que el líder sale al encuentro de los innovadores mediante la asistencia a sesiones de creatividad, conversaciones no formales, contacto móvil o por internet. El nivel de

apertura en liderazgo incluye la preocupación del dirigente porque los canales del sistema de innovación empresarial funcionen de manera expedita.

Innovación Disruptiva

Con respecto a la inserción en el mercado, Adner (2002) explica que las innovaciones disruptivas entran en el mismo brindando un paquete de atributos diferentes e inferiores con respecto a las tecnologías vigentes que resultan más importantes para la cartera tradicional de clientes. Por tal motivo, en su etapa de desarrollo, las innovaciones disruptivas sólo satisfacen las necesidades de mercados de nicho que valoran sus atributos no tradicionales. Con el tiempo, las innovaciones disruptivas desarrollan los atributos tradicionales al punto de alcanzar a satisfacer a los clientes tradicionales.

De este modo, Govindarajan & Kopalle (2006) definen a una innovación disruptiva como una innovación que introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, performance y precios con respecto a los productos existentes. Una combinación que, al momento de la introducción del producto, resulta poco atractiva para los clientes tradicionales como consecuencia de su performance inferior, pero que, sin embargo, puede resultar atractiva para otro segmento de mercado.

Markides y Charitou (2003) definen a la innovación disruptiva como una innovación en un modelo de negocios, que lidera el desarrollo de nuevas reglas de juego. Consecuentemente, se origina, a partir de ella, un nuevo modo de jugar el juego que es, a la vez, diferente y conflictivo con el modelo tradicional.

Innovaciones disruptivas Low-end vs New-market

Las innovaciones disruptivas low-end evolucionan en los segmentos más bajos del mercado, generalmente apelando a un modelo de negocio que le permite a la firma ofrecer productos más baratos con una performance inicialmente inferior (Christensen & Raynor, 2003).

Adicionalmente, Christensen & Raynor (2003) explican que las innovaciones low-end son difíciles de manejar para las firmas establecidas, dado que normalmente se dan en los segmentos más bajos del mercado. Desde la perspectiva de los

autores, los procesos y valores preestablecidos de las grandes compañías no son apropiados para elaborar modelos de negocio de bajo costo, dado que sus costos de estructura son muy elevados.

En este escenario, con frecuencia las firmas establecidas ignoran el crecimiento de este segmento que tiene márgenes muy bajos para ellos. He allí donde nace la oportunidad para la entrada de los innovadores disruptivos (Christensen & Raynor, 2003).

Las innovaciones disruptivas new-market, en cambio, prosperan entre quienes previamente no eran consumidores y, por ende, no eran tenidos en cuenta. De este modo, se orientan hacia aquellos que no consumen los productos disponibles en el mercado por razones tales como falta de dinero, falta de habilidades o porque la oferta no satisfacía sus necesidades de la manera esperada (Christensen & Raynor, 2003).

En base a lo argumentado, las innovaciones disruptivas new-market no toman clientes del mercado existente en su etapa de inicial de introducción en el mismo. Es precisamente por esta razón que las compañías establecidas no suelen sentirse amenazada por este tipo de nuevos entrantes. Según explican Christensen & Raynor (2003), las innovaciones disruptivas new-market se producen y venden en otra red de valor de proveedores, compradores y clientes finales.

Innovaciones disruptivas Bottom-up vs Top down

Según explican Utterback & Acee (2005), la característica en común de estos dos tipos de innovaciones es que ambas atacan al mercado desde abajo (a través de segmentos low-cost o abriéndolo a nuevos clientes). En base a esta característica, a este tipo de innovaciones disruptivas se las denomina bottom-up (Carr, 2005).

A este tipo de innovaciones disruptivas, Carr (2005) las denomina top-down y las define como innovaciones que tiene atributos que superan a aquellos de los productos existentes al momento de ser introducidos en el mercado y se venden a un precio premium.

Las innovaciones disruptivas top-down en un principio sólo son compradas por un pequeño grupo en el segmento high-end del mercado. Para ser capaces de alcanzar el mercado de masivo, dependen de economías de escala que les permitan bajar los costos de producción y el precio del producto (Carr, 2005).

Según explica Carr (2005), una innovación top-down, puede resultar tan revolucionaria como una bottom-down. Las grandes firmas, sin embargo, tienen mejores chances de sobrevivir al implementar innovaciones del primer tipo, dado que éstas comienzan atacando a un segmento de alto margen, mientras que las segundas comienzan penetrando en nichos donde los márgenes son bajos.

Si bien las innovaciones disruptivas top-down eventualmente se dan en una industria, no son tan frecuentes como las innovaciones disruptivas bottom-up (ya sean low-end o new-market), por lo cual en el presente trabajo me focalizaré en estas últimas.

Conclusiones

La adquisición y desarrollo de talento junto con la desaparición de rutinas ineficaces y el trabajo cooperativo permitirán que los cambios del entorno VUCA nos sirvan como palanca para el saldo cualitativo que nos permita aprovechar las oportunidades del entorno. Las nuevas generaciones de directivos han de recoger y asumir este papel e integrarlo en las nuevas prácticas de planificación estratégica.

Luego, ahondando sobre el concepto de innovación disruptiva, se definió a la misma como una innovación que introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, performance y precios con respecto a los productos existentes. Una combinación que, al momento de la introducción del producto, resulta poco atractiva para los clientes tradicionales como consecuencia de su performance inferior, pero que, sin embargo, puede resultar atractiva para otro segmento de mercado.

Con respecto a su introducción en el mercado, se realiza una distinción de las innovaciones disruptivas entre aquellas de tipo low-end y la denominadas new-market, explicando que mientras las primeras evolucionan en los segmentos más

bajos del mercado, las segundas lo hacen en nuevos mercados. En ambos casos, se trata de innovaciones bottom-up, es decir, que atacan el mercado desde abajo, y se comportan de manera similar.

Se explica que en una primera etapa, ingresan en el mercado destacándose por una característica novedosa, pero ofreciendo sin embargo, un desempeño generalmente bajo en relación a los atributos tradicionales del producto. A pesar de ello, cuando los atributos tradicionales se tornan lo suficientemente buenos, normalmente estas innovaciones logran penetrar en el mercado masivo, obteniendo una porción de market share.

Referencias

- Abadía, A. (2021). Estudio sobre el liderazgo y la innovación: las claves del éxito en startups tecnológicas. <https://addi.ehu.es/handle/10810/52007>
- Adner, Ron. 2002. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 667-688. JSTOR. www.jstor.org
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- Carr, Nicholas. 2005. Top-Down Disruption. *Strategy Business*, <http://www.strategybusiness.com/article/05203?gko=81cf4>
- Christensen, Clayton & Raynor, Michael. 2003. *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston, Harvard Business School Publishing.
- Dinero (2009). *Quala: Innovar para crecer*.
- Enciso Zegarra, M. (2019). Relanzamiento de la Escuela de Comunicaciones de la UCSUR. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/9923>
- Fosfuri, A., & Tribo, J. . (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187. <http://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>
- García, C. A. (2018). Nuevos escenarios para el liderazgo laboral y conexiones relacionales para el desarrollo de equipos de trabajo hacia un competitivo futuro organizacional. *Revista Estrategia Organizacional*, 7(1), 33-50. <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/2696>
- Govindarajan, Vijay & Kopalle, Praveen. 2006. Disruptiveness of Innovations: Measurement and an assessment of reliability and validity. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 189-199. JSTOR. www.jstor.org

- Markides, Constantinos & Charitou, Constantinos. 2003. Responses to Disruptive Strategic Innovation. MIT Sloan Management Review. Winter, Vol. 44, pp. 55-63. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>
- Runa Hr. (20 de diciembre de 2017). ¿Qué es el liderazgo disruptivo? Recuperado el 21 de agosto de 2020, de Runa Hr Compañía de tecnología y Recursos Humanos: <https://runahr.com/recursos/hr-management/que-es-el-liderazgo-disruptivo/>
- Schneider-Electric. (2016). IoT 2020 Business Report. Disponible en <http://www2.schneiderelectric.com/documents/presentation/en/local/2016/04/998-19699217_IoT_Report_2016_v2.pdf> [28 Octubre 2018]
- Schvarstein, L. (2010). Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós.
- Serradell-López, E., Lara-Navarra, P., Castillo-Merino, D., & González-González, I. (2012). Developing Professional Knowledge and Confidence in Higher Education. In M. D. Lytras & I. Novo-Corti (Eds.), Trends and Effects of Technology Advancement in the Knowledge Society (pp. 273–281). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1788-9>
- Universia. (31 de octubre de 2018). Las 5 habilidades imprescindibles de un líder disruptivo. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de Fundación Universia, España: <https://noticias.universia.es/cultura/noticia/2018/10/31/1162348/5-habilidades-imprescindibles-lider-disruptivo.html>
- Utterback, James & Acee, Happy. 2005. Disruptive Technologies: an expanded view. International Journal of Innovation Management. Vol. 9, pp. 1-17. Business Source Premier. <http://web.ebscohost.com>

CAPITULO 42

TENDENCIAS DE LAS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS EN EL MUNDO DE LAS CIENCIAS DEL TRABAJO: EL RECLUTADOR COGNITIVO

William Castillo

Introducción

Las diferentes entidades empresariales, sean con o sin fines de lucro, realizan selecciones a los mejores candidatos a puestos de trabajo que las empresas ofrecen, basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, por consiguiente tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente. La importancia radica en que la empresa cuente con el talento humano docente administrativo apropiado para el desempeño de sus funciones con eficacia, al respecto, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita la tecnología, calidad, eficiencia y para todo lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las empresas, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos. Por consiguiente, el seleccionar personal docente-administrativo competente es un reto y objetivo importante de la empresa, permitiendo el crecimiento y el éxito de la misma, tomando en consideración que el ser humano es importante que participa en el alcance de los objetivos establecidos de la empresa. El departamento de Recursos Humanos o capital humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende deber estar preparado para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto. Conocedores que el reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de

la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos trazados por la organización.

Por su lado, en la academia, la cuestión de la predicción suele quedar aplazada o más bien sustituida por una nueva orientación hacia la validez de constructo, posiblemente porque la predicción es asunto mucho más complejo, aunque sea la esencia del proceso. Aquí subyace toda una parte oscura de los procesos de RSP que suele generar situaciones aparentemente “ilógicas” sobre el uso de determinadas técnicas “poco válidas” desde la perspectiva académica. Sin duda, aquí es necesaria mucha más investigación. Técnicas psicométricamente no relacionadas con algún criterio explicitado pueden ser muy significativas desde una perspectiva psicosocial no considerada.

Gestión Administrativa

Dávalos (2004) indica que “la gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”. (pág. 27).

Administración de Personal

Chiavenato (2011) define: “la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- 1) Alcance de los objetivos.
- 2) Por medio de personas.
- 3) Mediante técnicas.
- 4) En una organización” (p. 80).

La administración del capital humano contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

Administración por objetivos

Según Koontz y Weihrich “definen la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (p. 356).

Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo. Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

Capital Humano

Chiavenato (2011) considera que “el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (pág. 31-32).

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

Reclutamiento de Personal

Para Chiavenato (2011) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”. (pág. 128).

El reclutamiento de personal, tiene como objetivo ubicar e interesar a los candidatos capacitados que estén dispuestos a comprometerse con los objetivos, tareas y responsabilidades del puesto y, la seguridad de que son capaces de desempeñar las exigencias del cargo.

Proceso de Reclutamiento

Según Wherter Willian Jr. (2008) “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. En relación directa con el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo”. (pág. 153).

El Proceso de Reclutamiento se inicia cuando empieza la necesidad de cubrir una vacante o la creación de un nuevo puesto, se obtiene así un conjunto de solicitudes en cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva será la contratación, del cual posteriormente se elige al nuevo o nuevos empleados el cual culminará con la selección final.

Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente adecuado, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos, en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento de personal

Fuente del Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2011) “Los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal), implicando:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras para el personal”. (pág. 154).

Las fuentes de reclutamiento pueden darse de diferentes maneras: por ascenso de manera lineal u horizontal, la creación de un nuevo puesto dentro de la organización, renuncia o desvinculación de personal, son factores que nos llevan a tomar la decisión de mover el personal interno de la empresa.

Fuente de Reclutamiento Externo

Chiavenato (2011): “Son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, instituciones, etc.

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo
- Reclutamiento en internet.
- Programas de capacitación”.(pág. 155)

Métodos que se utilizan para cubrir un puesto vacante, son ventajas que posee, que puede influir de manera positiva dentro de la empresa. Los medios a utilizarse dependen del lugar, el rubro de la empresa, como del tipo de personal que deseamos captar. Nuestro medio de reclutamiento más utilizado deben ser los anuncios en el periódico, carteles, agencias y convenios.

Selección de Personal

De acuerdo con Chiavenato (2011): “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- 1) La adecuación de la persona al trabajo.
- 2) La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”. (pág. 239).

Se define como el conjunto de pasos para proveer del adecuado capital humano, que contenga las mejores aptitudes y capacidades, para desempeñar satisfactoriamente el cargo vacante de la empresa. A través de técnicas estructuradas y específicas para evaluar la capacidad y las aptitudes necesarias para el trabajo. Es muy importante establecer un proceso de selección detallado y vinculado con los objetivos de la empresa, como el de crecimiento y reorganización de la misma, para que finalmente se tome la decisión de selección que se ajuste a las necesidades.

Proceso de selección de personal

Se considera que no existe un proceso de selección único, por lo que cada empresa desarrolla su propia selección adecuada al perfil del cargo que busca. Dependiendo de la cantidad de candidatos que presentan su interés por el trabajo y por las técnicas de selección que se usarán para llegar a elegir al candidato adecuado e idóneo.

Etapas del proceso de selección

Chiavenato, (2009), menciona: “La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar”. (pág. 162).

Etapas 1. Recepción y análisis del curriculum vitae y formulario de postulación

- **Análisis del curriculum vitae:** Según Alonso Rodríguez Peralta “El currículum vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencia laborales de una persona. En síntesis el currículum debe ser elaborado con propiedad a fin de que la persona pueda destacar sus puntos fuertes y relacionar sus conocimientos, aptitudes y experiencias con el puesto al cual está aspirando”. Antes de publicar una convocatoria, se debe obtener un formato con lineamientos acordes al puesto. El formulario debe estar preparado acorde a los lineamientos de la empresa y la información requerida como: la experiencia, nivel de educación y pretensión salarial., de acuerdo a las normativas o disposiciones.

- **Formulación de Postulación y/o Solicitud:** Chiavenato (2002) indica: “la plantilla de solicitud de empleo es un formulario usualmente proporcionada por la empresa donde el candidato llena anotando datos personales, formación académica, experiencia, conocimientos, dirección y teléfonos para establecer contacto”. (pág. 237) El formulario de postulación, proporciona información adicional como conocimientos, habilidades, experiencia relacionada con el puesto a que está aspirando, todos estos datos son de gran utilidad para el empleador para determinar la aptitud del postulante.

Etapas 2. Entrevista de Selección

Chiavenato (2011) considera la entrevista como: “A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final. Se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. Hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista”. (pág. 150 - 151).

➤ Objetivo de la entrevista

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto”.

➤ Proceso de la entrevista

Chiavenato (2011) indica: “Las etapas en la entrevista de selección, son:

1. Preparación de la entrevista: El grado de preparación puede variar pero debe ser suficiente para determinar:

- a. Los objetivos específicos de la entrevista
- b. El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos y características necesarias para ocupar el cargo y comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente: El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a. Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información necesaria para ambos componentes. Donde el entrevistador desarrolla preguntas al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento.

4. Terminación de la entrevista: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- c. Evaluación del candidato.

5. Evaluación del candidato: Al finalizar la entrevista, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato y al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado". (pág. 149 - 153)

El papel del entrevistador es de importancia lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se

sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

Etapas 3. Pruebas de selección de personal

Para Chiavenato (2011), “las pruebas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad y habilidad para ciertas tareas. Existen diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma” (pág. 154).

- **Pruebas psicométricas (conocimientos o capacidades):** Determinado por Chiavenato (2009) “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos”. (pág. 154). Según Olleros M. (2001) “Miden de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto” (pág. 120).
- **Pruebas psicométricas (inteligencia y aptitud):** Chiavenato indica (2009) “Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicotécnicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo”. (pág. 156).

- **Test de personalidad:** Chiavenato (2011): “Utilizados para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos) o por el temperamento (innatos). Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera”. (pág. 159).
- **Técnicas de simulación:** Según Chiavenato (2011): “En el tratamiento en grupo, y sustituye el método verbal o de ejecución, por la acción social. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo”. (pág. 57).

Etapas 4. Investigación Laboral

Mencionado por Manuel Olleros (2000) “Las referencias deben solicitarse a las empresas don estuvo trabajando el candidato contactar con su anterior jefe o el encargado de Recursos Humanos, e indagar acerca de las funciones que desempeño el candidato, cuando ingreso, motivo de desvinculación y lo destacable desde el punto de vista de personalidad y profesionalidad” (pág. 125 - 126).

Una vez terminadas las pruebas, se debe confirmar los antecedentes y referencias laborales de los candidatos, para evitar observaciones posteriores en la información, La elaboración de las preguntas al momento de consultar las referencias debe ser concreta y tratando de recopilar la mayor cantidad de información posible.

Etapas 5. Entrevista Final

Para Wherter, W. y Davis, K. (2008) “En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre

todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas” (p. 217).

Concluida las evaluaciones y las pruebas, se tiene toda la información, en esta entrevista se necesita la participación de los ejecutivos del área relacionada al cargo, donde el desarrollo de las preguntas es de orden más técnico.

Etapas 6. Informe final de la selección de personal

Considerado por Wherter, W. y Davis, K. (2008) “es el supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados”. (pág. 217).

El departamento de recursos humanos entregará el informe final de las evaluaciones, estará inserto las conclusiones y recomendaciones de cada candidato para ocupar el puesto vacante. La decisión final de contratación del candidato, es exclusiva del área solicitante.

Conclusión

De manera general, las tecnologías disruptivas pueden clasificarse como tecnologías de bajas prestaciones (en inglés: 'lower-end') y tecnologías de nuevo mercado. Una innovación de nuevo-mercado es usualmente lanzada hacia los denominados mercados de no-consumo, donde los clientes comienzan a utilizar un producto o servicio que antes no utilizaban (ej. sistemas GPS), o gracias a la accesibilidad que proporciona la nueva tecnología a usuarios que no tenían acceso a un producto (desarrollo de la producción en cadena en la industria automovilística) o la descentralización de la ubicación de un servicio (ej. telefonía fija frente a telefonía móvil).

Las innovaciones tecnológicas disruptivas son en su inicio, de bajas prestaciones y se dirigen a aquellos consumidores menos exigentes y con un poder adquisitivo menor. Estos usuarios son menos rentables para las empresas establecidas en un determinado mercado, siendo ignorados en la innovación de nuevos productos más

caros. Esto se debe a que la necesidad de crecimiento y aumento de los beneficios de las empresas establecidas a partir de sus productos, y que genera tendencias internas hacia el desarrollo de productos con mayores prestaciones, dirigidos a los consumidores más exigentes, pero que proporcionan mayores márgenes. La tecnología disruptiva es mejorada progresivamente y va ocupando paulatinamente los nichos a los que la tecnología establecida va renunciando, y en ocasiones consigue hacerse con la mayor cuota del mercado y desplazando a la establecida. Un ejemplo serían los inicios de la fotografía digital, con mucha menos resolución, pero con una gran reducción de los costes de revelado asociados a la fotografía tradicional o un modelo de negocio que hace asequible un producto a una gran cantidad de gente con menor poder adquisitivo (como las tiendas de ropa Zara) o simplemente la utilización de un producto que antes no existía como la invención del Post-it por 3M.

En contrapartida las innovaciones o tecnologías sostenibles son aquellas que se basan en la mejora de las tecnologías existentes. Sin embargo no se debe confundir este término con el de innovación incremental, ya que las innovaciones o tecnologías sostenibles pueden ser también innovaciones discontinuas.

Referencias

- Dávalos Nelson. (2004). Gestión por competencias. Barcelona España. Editorial Paraninfo.
- Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz H. y Weihrich H. (1994). Administración. Una perspectiva global. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Olleros M. (2001). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Werther, W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw-Hill /Interamericana, S.A.

HACIA LA NUEVA VISIÓN DEL PLANETA



Universidad de Carabobo



Dirección de Investigaciones y
producción intelectual



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Compiladores: Karla Torres · Williams Aranguren · Benito Hamidian

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Depósito Legal N° CA2022000053
Primera edición digital, 2022

ISBN: 978-980-233-808-5

