

# REVISTA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Volumen 5  
No 2 Julio - Diciembre 2023

Depósito Legal  
CA2019000126

ISSN Electrónico: 2665-0207

# FACES

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES





## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Dra. Jessy Divo de Romero

**Rectora**

Dr. Ulises Rojas

**Vice Rector Académico**

Prof. José Ángel Ferreira

**Vice Rector Administrativo**

Prof. Pablo Aure

**Secretario**





## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

Dr. Benito Hamidian

**Decano**

Dra. Neirys Soto  
**Director del INFACES**  
Dra. Karla Torres  
**Directora de la DIPI (Campus  
Bárbula)**  
Dr. José Felipe Cabeza  
**Director de la DIPI (Campus La  
Morita)**  
Dra. Paola Lamenta  
**Directora de la Escuela de ACCP  
(Campus Bárbula)**  
Prof. María E. Méndez  
**Directora de la Escuela ACCP  
(Campus La Morita)**  
Prof. Raúl Núñez  
**Director de la Escuela de  
Relaciones Industriales**  
Prof. Ahyzquel Gavidia  
**Coord. Extensión ERI (Campus  
La Morita)**  
Prof. Ali Guédez  
**Director de la Escuela de  
Economía**  
Dra. Glenda Reyes  
**Directora de Ciclo Básico  
(Campus Bárbula)**  
Prof. Lusmir Bolívar  
**Directora de Ciclo Básico  
(Campus La Morita)**  
Dr. Williams Aranguren  
**Director de Postgrado (Campus  
Bárbula)**  
Dr. Annelin Díaz  
**Director de Postgrado (Campus  
La Morita)**

Prof. Bruno Valera  
**Director de Extensión y  
Relaciones Interinstitucionales  
(Campus Bárbula)**  
Dr. Miguel Escalona  
**Director de Extensión y  
Relaciones Interinstitucionales  
(Campus La Morita)**  
Prof. Sara García  
**Directora de Docencia y  
Desarrollo Curricular**  
Prof. Alejandra Guinand  
**Directora de Asuntos  
Profesorales (Campus Bárbula)**  
Prof. Mari Luz Díaz  
**Directora de Asuntos  
Profesorales (Campus La Morita)**  
Lic. Karla Padrón  
**Directora de Asuntos  
Estudiantiles (Campus Bárbula)**  
Prof. Mahie Sierra  
**Directora de Asuntos  
Estudiantiles (Campus La Morita)**  
Prof. David Duarte  
**Director de TIC (Campus Bárbula)**  
Prof. Israel Sánchez  
**Director TIC (Campus La Morita)**  
Prof. Jesús Useche  
**Director de Biblioteca (Campus  
Bárbula)**  
Prof. Greymer Martínez  
**Directora de Biblioteca (Campus  
La Morita)**  
Prof. Gladys Arocha  
**Asesora de Postgrado (Campus  
Bárbula)**





**ISSN Electrónico: 2665-0207**

**Depósito Legal CA2019000126**

La Revista FACES es una revista científica de ciencias económicas, sociales y humanas, de acceso abierto, cuyo objetivo central es la divulgación de conocimiento producto de investigaciones y creación intelectual, cultivando las mejores prácticas en edición de Revistas, de acuerdo con los estándares internacionales indicados por instituciones especializadas.

Cobertura temática: abarca la más amplia variedad de temáticas de interés científico, humanístico y tecnológico, expresados en estudios teóricos, empíricos, de campo, ensayos, abarcando los más diversos enfoques (cuantitativos, cualitativos, mixtos, integrales, holísticos) siempre en el campo de las ciencias sociales y humanas. Así mismo, admite en sus cuartillas: Editoriales, cartas al editor, trabajos científicos originales, informes de avances de investigación, artículos de revisión sustentados, reseñas de libros y ensayos novedosos, teniendo como idioma central, más no limitante el español. Pueden optar a publicar en la Revista FACES las y los investigadores del ámbito de las Ciencias Sociales y Humanas residentes en Venezuela o cualquier otra parte del mundo.

Es una publicación semestral arbitrada por el sistema doble ciego. Cada año se publican dos fascículos, uno que abarca enero-junio y un segundo julio-diciembre, para completar un volumen cada año.

Está adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales “Manuel Pocaterra Jiménez” (INFACES), editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, con proyección regional, nacional e internacional.

Esta registrada en el índice de revistas científicas REVENCYT, con el código RVF 005, así como en el Directorio de Latindex bajo la ficha 27926. La revista fue publicada por primera vez en 1989, contando con 19 números en total en su formato impreso. Desde 2019 se publica exclusivamente en formato digital.





**Director/Editor:**

Dr. Ángel Emilio Deza Gavidia (Universidad de Carabobo, Venezuela) (aedeza@uc.edu.ve) ID ORCID: 0000-0002-6766-6144

**Editores Asociados:**

Dra. Dalia Correa (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0002-7197-473X

Dr. Williams Aranguren (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-1221-4674

Dra. Karla Torres (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-4126-9818

**Consejo Editorial:**

Dra. Beatriz Carvajal (Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela) ID ORCID 0000-0002-3115-3101

Dr. Raúl García Palma (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela) ID ORCID 0000-0002-7202-3709

Dr. Jesús Trujillo Montes de Oca (Universidad Politécnica Territorial Altos Mirandinos Cecilio Acosta, Venezuela)

Dra. Rosana Mieres (Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-4903-7667)

Dr. Francisco Hernández (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela) ID ORCID 0000-0002-0186-9133

Dr. Felipe Morillo (Universidad de Carabobo, Venezuela)

Dr. Francisco Olmos (Universidad Arturo Michelena, Venezuela) 0009-0009-0750-319X

**Consejo Científico:**

Dra. Elinor Cesin (Investigador independiente) ID ORCID 0009-0002-8400-3534

Dr. Enrique Del Percio (Universidad de San Isidro, Argentina) ID ORCID 0000-0001-8138-0989

Dr. Juan Manuel Parra (Universidad Popular del Ambiente, Venezuela) ID ORCID 0009-0008-2650-8773

Dr. Rubén Reinoso (Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, Venezuela)

Dr. Ángel Solanes Puchol (Universidad Miguel Hernández, España) ID ORCID 0000-0001-8586-311X

Dra. Alba Carosio (Universidad Central de Venezuela, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-2503-5624

**Consejo de Redacción:**

Dra. Ligia Soto (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-3333-6435

Dra. Zoraida Linárez (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0002-0014-1423

Dra. Yuliber Chiaro (Investigador independiente, España ) ID ORCID 0009-0006-5195-1852

Dra. Berenice Blanco (Universidad de Carabobo, Venezuela) ID ORCID 0000-0003-0107-6878

**Diseñadora Gráfica:** Stefania Poggioli

**Traducción:** Dra. Yuliber Chiaro

**Correos electrónicos:** [revistafaces@uc.edu.ve](mailto:revistafaces@uc.edu.ve), [revistafacesuc@gmail.com](mailto:revistafacesuc@gmail.com), [rfaces.infaces2022@gmail.com](mailto:rfaces.infaces2022@gmail.com)

Texto completo en: <https://www.revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES>

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/>

**Redes Sociales:** Instagram: @revistafacesuc Twitter: @revistafacesuc

**ISSN Electrónico: 2665-0207**

**Depósito Legal CA2019000126**



## **Revista FACES**

Instituto de Investigaciones de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales INFACES

“Manuel Pocaterra Jiménez”

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad de Carabobo



Valencia- Venezuela

## Contenido

### *Editorial*

<i>Dr. Angel Emilio Deza Gavidial</i> .....	2
Liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea. Un enfoque desde las inteligencias múltiples Hermes Francisco Guerra Seijas, Shachenka Bondarenko y Luis Edwins A. Martínez Hidalgo.....	5
Gestión gerencial organizacional en la era digital: aspectos de abordaje Sol Vásquez .....	39
De los procesos mentales y el aprendizaje efectivo María Arenas .....	51
Una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo para Venezuela. Una mirada a través del Cubo de Osorio Igor Bello.....	67
Precarización de condiciones laborales en Venezuela. Enfoque en tres dimensiones: Crisis económica; condiciones laborales, precarización laboral Betty García.....	94
Análisis financiero desde la praxis de las pymes con miras a la sostenibilidad del sector. Caso de estudio: pymes de Ecuador del sector alimenticio del cantón de Latacunga período 2016-2021. Falconi Mónica y Soto-Aguirre Neirys .....	121
Asertividad cimiento de un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública Yetmi Peña .....	138
Analítica de datos sectorial para disminuir la vulnerabilidad competitiva de las pymes en México Agustín Vilchis Vidal.....	170
El post-poder en la sociedad líquida Edgar Lara-Enríquez.....	198
APÉNDICES .....	214
Línea Editorial.....	215

Declaración Ética y Negligencia Profesional ..... 217

Instrucciones para Autores .....234



# **Volumen 5 N° 2**



## ***Editorial***

El segundo semestre de 2023 ha presenciado una nueva conflagración con un amplio peso geopolítico, de especial importancia debido a su carácter genocida. Durante más de un año, se han producido enfrentamientos entre el gobierno ucraniano y el ruso en territorio ucraniano. En octubre de 2023, el grupo armado Hamas, de origen palestino y con una presencia significativa en la Franja de Gaza, llevó a cabo un ataque "sorpresa" en territorio israelí, resultando en un importante número de bajas civiles y capturas que fueron trasladadas a territorio controlado por Hamas. La respuesta no se hizo esperar, con una serie significativa de bombardeos sobre la ciudad al norte de Gaza, utilizando incluso armas prohibidas como el fósforo blanco. Los ataques desproporcionados del gobierno sionista de Israel han sido recurrentes, recordando la llamada Operación Plomo Fundido que aprovechó geopolíticamente la transición entre el 27 de diciembre de 2008 y el 18 de enero de 2009, durante el cambio de gobierno estadounidense de ese año. Este ataque por aire, mar y tierra resultó en cerca de 1400 víctimas mortales entre la población palestina, con más de 5,000 heridos, en contraposición a 14 israelíes fallecidos, además de los daños en la infraestructura de la Franja de Gaza. El actual ataque israelí, que hasta el momento de redactar este artículo ha cobrado cerca de veinte mil vidas civiles palestinas, de las cuales cerca del 50% son niños, es una tragedia inaceptable. En este momento, no es posible encontrar información verídica sobre esta confrontación en los principales buscadores, sin embargo, otras fuentes indican que incluso la

cantidad de periodistas fallecidos supera enormemente las cifras de otras guerras.

Este genocidio continuado contra el pueblo de Palestina, alcanzando su punto máximo en el ataque en pleno desarrollo del ejército israelí, cuestiona gran parte de los valores y principios que la humanidad ha conquistado en materia de derechos humanos hasta esta etapa de la segunda década del siglo XXI. Todo esto se hace bajo la excusa del derecho a la defensa que alega el gobierno israelí, respaldado por el gobierno estadounidense y el llamado mundo occidental. Aunque es célebre la frase que dice que la primera víctima de la guerra es la verdad, explicando el uso de la desinformación como pantalla para ocultar y justificar las acciones de guerra, la presencia de dispositivos de comunicación celular conectados a internet está cambiando de alguna manera esta realidad. Es responsabilidad de la comunidad internacional y de los organismos de derechos humanos tomar medidas urgentes para detener este baño de sangre y buscar una solución pacífica y justa para el conflicto en Oriente Medio. La impunidad y el silencio cómplice no pueden ser tolerados en un mundo que se proclama defensor de la paz y los derechos humanos.

Es crucial que la sociedad civil, los gobiernos y las organizaciones internacionales presionen para que se establezca un alto el fuego inmediato y se busque una solución negociada que respete los derechos y la dignidad de todas las personas involucradas en el conflicto. La solidaridad con el pueblo palestino es fundamental en estos momentos de sufrimiento y desesperación.

Es necesario que se denuncie y se condene enérgicamente el uso desproporcionado de la fuerza por parte de Israel y se exija el fin de la ocupación y el bloqueo ilegal de Gaza. La comunidad internacional no puede ser indiferente ante el sufrimiento de un pueblo que lleva décadas viviendo bajo la opresión y la violencia.

Esperamos que este editorial contribuya a generar conciencia y movilizar a la opinión pública para exigir el fin de la violencia en Palestina y la búsqueda de una solución pacífica y justa para el conflicto. No podemos permitir que se repitan una y otra vez las mismas atrocidades y que se sigan violando los derechos fundamentales de un pueblo que merece vivir en paz y libertad.

Entretanto, la Revista FACES publica en este número una selección de artículos que abordan temas de gran actualidad, entre ellos la influencia de la inteligencia artificial en la vida humana, con énfasis en su aplicación en las organizaciones productivas y su gerencia. En el primer artículo se explora la incidencia de las teorías de la inteligencia múltiple en la dirección de las organizaciones, mientras que el segundo aborda la gestión gerencial organizacional en el contexto de la era digital. El tercer artículo, desde una perspectiva psicológica, analiza la relación entre los procesos mentales y el aprendizaje efectivo en el ámbito escolar y organizacional.

Los artículos cuarto y quinto presentan una herramienta útil para la investigación en ciencias sociales, conocida como "el cubo de Osorio", que permite examinar un objeto de estudio desde múltiples perspectivas. En esta ocasión, se aplica a la problemática de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y la precarización laboral en Venezuela. Los artículos sexto y octavo se centran en el análisis financiero y la gestión de riesgos en pequeñas y medianas empresas, con estudios de caso en Ecuador y México, respectivamente. Mientras el séptimo aborda la categoría asertividad y su influencia en el desempeño laboral.

Por último, se presenta un trabajo que aborda la evolución de las categorías de poder e influencia en las teorías sociales, actualizándolas en el contexto de la sociedad líquida de Zigmund Bauman. La Revista FACES se enorgullece de presentar estos artículos de alta calidad que contribuyen al avance del conocimiento en diversas áreas de las ciencias sociales.

Dr. Angel Emilio Deza Gavidia (Director/Editor)



julio-diciembre 2023

Recibido: 15-07-2023

Aceptado: 16-10-2023

# **Liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea. Un enfoque desde las inteligencias múltiples**

Autor (a): Hermes Francisco Guerra Seijas <sup>1</sup>, Shachenka Bondarenko<sup>2</sup> y Luis Edwins A. Martínez Hidalgo<sup>3</sup>

Dirección electrónica: sbodarenko2@uc.edu.ve

Adscripción: Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

**Resumen:** El presente estudio “Liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea”, cuyo abordaje de las temáticas se realizó desde las Teorías: de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner (1983), de la Inteligencia de Robert Sternberg (2020), la Gerencia Contemporánea de Jones y George (2022) y de Liderazgo de Peter Northouse (2016), destaca que el análisis, comprensión e interpretación del liderazgo inteligente fue fundamentado en las inteligencias múltiples, las cuales, potenciadas en el gerente, permiten solucionar problemas, así como lograr vincular la teoría y la praxis en razón del desempeño individual

---

<sup>1</sup> Ingeniero mecánico (Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño), Magister Scientiarum en Gerencia (Universidad de Carabobo), Asesor investigador (Fundauc). Docente UNEFA periodo 2000-2002. Docente de Postgrado Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3899-8983>. hguerra694@gmail.com. <sup>2</sup> Licenciada en Contaduría Pública y Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, Magíster en Gerencia Logística por la UNEFA, Profesora de la Cátedra de Auditoria y Análisis de Estados Financieros FACES Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1832>. Sbondarenko2@uc.edu.ve <sup>3</sup> Licenciado en Administración, mención: Recursos Materiales y Financieros por la Universidad Simón Rodríguez (UNESR). Especialización en Gerencia Educacional por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL); Maestría en Administración de Empresas, mención: Gerencia, Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad de Carabobo (UC) Valencia, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3728-1198>, luismartinez127@gmail.com.

orientado a un bienestar social, y en este caso específico de estudio, bienestar organizacional. El propósito de esta investigación es interpretar como el liderazgo inteligente tributa a la dirección de la gerencia contemporánea sujeta a un mercado globalizado, de avances tecnológicos y amenazas ambientales. Para tal fin se realizó una exploración de fuentes bibliográficas relacionadas a las temáticas: liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. La metodología utilizada se basó en una investigación documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, usando el método hermenéutico y el análisis de contenido. En el estudio se develó que el liderazgo inteligente, fundamentado en las inteligencias múltiples, puede actuar como mecanismo coadyuvante en la reducción del impacto de los fenómenos de globalización, avance tecnológico e implicaciones de las presiones ambientales de una gerencia contemporánea. Las interpretaciones revelan que las inteligencias múltiples, se presumen importantes para el desempeño efectivo del liderazgo inteligente aportando valor agregado a la dirección de la gerencia contemporánea.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencia, liderazgo inteligente, inteligencias múltiples, gerencia contemporánea.

**Intelligent leadership in the direction of contemporary management. An approach from multiple intelligences.**

**Abstract:** The present study "Intelligent leadership in the direction of contemporary management", whose approach to the themes was carried out from Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences (1983), Robert Sternberg's Intelligence (2020), Contemporary Management by Jones and George (2022) and Peter Northhouse's of Leadership (2016), highlights that the analysis, understanding and interpretation of intelligent leadership was based on multiple intelligences, which, when strengthened in the manager, allow solving problems, as well as achieving link theory and

praxis based on individual performance oriented to social well-being, and in this specific case of study, organizational well-being. The purpose of this research is to interpret how intelligent leadership contributes to the direction of contemporary management subject to a globalized market, technological advances and environmental threats. For this purpose, an exploration of bibliographic sources related to the themes: intelligent leadership and contemporary management was carried out. The methodology used was based on documentary research, with a qualitative-interpretative approach, using the hermeneutic method and content analysis. The methodology used was based on documentary research, with a qualitative-interpretative approach, using the hermeneutic method and content analysis. In the study it was revealed that intelligent leadership, based on multiple intelligences, can act as a contributing mechanism in reducing the impact of globalization phenomena, technological progress and implications of environmental pressures of contemporary management. The interpretations reveal that multiple intelligences are presumed important for the effective performance of intelligent leadership, adding value to the direction of contemporary management.

**Keywords:** Leadership, intelligence, intelligent leadership, multiple intelligences, contemporary management.

## ***Introducción***

La administración es la ciencia cuyo objeto de estudio son las organizaciones. En relación con este último, son un conjunto de seres humanos con propósitos racionales y humanos comunes. Estos requieren de rasgos característicos en quienes gerencian o administran lo esencial, en su forma, aspectos y funciones en las empresas. Tal como lo denota Katz y Kahn (2013), para entender las organizaciones humanas se debe comprender los ciclos de crecimiento y

caída, predecir efectos y su efectividad. En este sentido, éstas, para cumplir dichos objetivos humanos y racionales, son dirigidas por gerentes de diferentes niveles (estratégico, táctico y operacional), cuya gerencia, se debe adaptar y ajustar a los continuos cambios del entorno, tanto internos como externos, de la organización.

De acuerdo con Jones y George (2022), existen tres habilidades que desarrolla el gerente con la experiencia y la educación formal, tales como: conceptuales, humanas y técnicas. Este señalamiento permite inferir, que la constitución de un gerente debe estar orientado hacia el desarrollo de competencias, de manera que mejore su desempeño en la gestión gerencial. Desde el enfoque humanístico de la gerencia, uno de los rasgos característicos de mayor impacto en el desempeño del gerente, en el cambio organizacional, es el liderazgo. En este sentido, Chiavenato (2009) señala que “las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad” (p. 335). Es decir, el liderazgo les confiere significado, sentido y propósito a la dirección, para el logro de los objetivos planteados en la organización.

Así mismo, un gerente debe ser capaz de asumir nuevos retos y desafíos, en un entorno volátil, de incertidumbre, complejo y de mucha ambigüedad (VUCA, por sus siglas en ingles). Sin embargo, aun cuando no todos los gerentes son líderes, estos pueden desarrollar habilidades como las mencionadas anteriormente (conceptuales, humanas y técnicas) para transformarse en líderes efectivos con influencia del proceso constructivo de futuribles a fin de visualizar los mejores escenarios de la organización. Tal como lo señala Robbins y Judge (2013), “En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones” (p. 368)

De acuerdo con el planteamiento anterior, para hacer eficiente la dirección de la empresa, el líder debe hacer conciencia, que no basta solo con el desarrollo de la inteligencia racional, sino que debe ampliar sus conocimientos en cuanto a esta temática en un contexto de múltiples inteligencias expuestas hoy en día. En este sentido, Robbins y Coulter (2010) destacan que “Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas” (p. 372). En este orden de ideas y de acuerdo con la cita anterior, el “ser lo suficiente inteligentes”, se puede interpretar como la capacidad de comprender y aprovechar las múltiples inteligencias humanas, así como los rasgos, conductas y situaciones que se manifiestan en la relación de liderazgo entre líder y seguidor, para direccionar de la mejor forma las organizaciones contemporáneas sujetas a nuevos paradigmas y desafíos.

En este sentido, el liderazgo inteligente en la gerencia contemporánea se orienta a focalizar su atención hacia aspectos fundamentales como: entorno gerencial, gerencia estratégica, dirección individual y de grupos, y gestión crítica de procesos organizacionales, todo ello enfocado a la eficiencia y productividad para la competitividad organizacional (Jones y George, ob. cit.). Por lo que, en esta investigación surge la interrogante siguiente:

¿De qué manera tributa el liderazgo inteligente a la dirección de la gerencia contemporánea sujeta a un mercado globalizado, de avances tecnológicos acelerados y amenazas de limitaciones planetarias?

El propósito de este estudio es interpretar el liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea desde un enfoque desde las inteligencias múltiples, y con ello, desarrollar un mejor entendimiento acerca del liderazgo inteligente, y como éste puede aportar a una gerencia

contemporánea. Para dar respuesta a la interrogante rectora del estudio, se realizó una exploración de distintas fuentes bibliográficas, utilizando las técnicas e instrumentos de la investigación documental. El enfoque utilizado fue el cualitativo-interpretativo. Se empleó el método hermenéutico en contexto teórico documental, lo que coadyuvó a la descripción, entendimiento e interpretación de las temáticas planteadas: Liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. Cabe destacar, que en la indagación se exploró de manera exhaustiva los enfoques y teorías del liderazgo para describir, de manera sucinta las características más relevantes del liderazgo, así como las diversas inteligencias, según la teoría de las inteligencias múltiples, que pudieran validar teóricamente el constructo “liderazgo inteligente” para confrontarlo, a través de investigaciones futuras, a una realidad empírica de una gerencia contemporánea con características propias de un mundo globalizado, de acelerados avances tecnológicos y amenazas de limitaciones planetarias.

### ***Metodología***

La metodología utilizada se fundamentó en un diseño documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, utilizando el método hermenéutico y el análisis de contenido. Se realizó una exploración de fuentes bibliográficas relacionadas a las temáticas: liderazgo inteligente y gerencia contemporánea. En las siguientes herramientas de búsqueda: Google Académico, Redalyc, CrossRef Metadata Search: permite buscar artículos específicos, obtener la dirección DOI asignada a cada uno de ellos y acceder a la página de la editorial donde se encuentra el texto completo. Los documentos consultados fueron aproximadamente cincuenta y siete.

### ***Aspectos teóricos***

El liderazgo organizacional. El liderazgo es un fenómeno complejo y fascinante que ha suscitado el interés de numerosos investigadores en el campo de las ciencias sociales. El objetivo de este artículo es analizar las diferentes concepciones del liderazgo que han surgido a lo largo de la historia y su aplicación en el contexto organizacional. Para ello, se parte de los aportes de Warren Bennis, quien en la década de 1950 introdujo una perspectiva humanista del liderazgo, basada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Bennis, 1959). A partir de entonces, el concepto de liderazgo ha evolucionado desde una visión centrada en la dominación del líder sobre los seguidores, hasta una concepción más participativa y democrática, que enfatiza la influencia mutua, el trabajo en equipo, el comportamiento del líder y la cultura organizacional (Moore, 1927; Hemphill, 1949; Seeman, 1960; Rost, 1991). Estas definiciones se revisarán brevemente en este trabajo, con el fin de ofrecer una visión general del estado del arte sobre el liderazgo y sus implicaciones para las organizaciones. Esta investigación se justifica por la relevancia que tiene el liderazgo para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el siglo XXI, así como por la necesidad de profundizar en el conocimiento de este fenómeno desde una perspectiva multidisciplinar y crítica.

Partiendo de la delimitación conceptual anteriormente señalada, el liderazgo remite a la conducción de grupos y dirección organizacional, en otras palabras, al liderazgo gerencial en las organizaciones. Hablar de una definición de liderazgo sería una tarea de mucha dificultad. Es decir, para construir una única definición para todos, tendríamos que referir a los cientos de autores que han escrito sobre el tema.

Sin embargo, referiremos algunas definiciones para dilucidar el concepto. Northouse (2016) destaca que “el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p.

6). Chiavenato (2019) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (p. 78). En este mismo orden y dirección Jones y George (ob. cit.) lo definen como “El proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a lograr las metas del grupo o de la organización” (p. 408). Como se puede observar en las definiciones anteriores se expresan de manera explícita cuatro elementos comunes: 1. El líder; 2. La influencia; 3. Los seguidores; y 4. Los objetivos y metas planteados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existen múltiples formas para definir el liderazgo, sin embargo, es imperativo mencionar algunos componentes relevantes del fenómeno, develados por Northouse (ob. cit.), como: 1. El liderazgo es un proceso; 2. El liderazgo involucra influencia; 3. El liderazgo ocurre en grupo; y 4. El liderazgo implica objetivos comunes. Estos componentes permitieron a Northouse (ob. cit.) definir el liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p. 6). Como se observa en el concepto se destaca el término “proceso” el cual no corresponde a un rasgo característico del líder sino un fenómeno transaccional entre el líder y el seguidor, es decir, existe una afección bidireccional de la relación en un evento interactivo, lo que faculta disponibilidad de liderazgo para todos y no para un determinado grupo.

Es importante resaltar que debemos entender la potencialidad de la capacidad de influencia de los líderes como un poder sine qua non del liderazgo, es decir, la carencia de influencia en un individuo limita la condición de líder para el desarrollo del liderazgo en la organización o simplemente el liderazgo no existe. En este sentido, Gibson et al. (2011) destaca que “los líderes son aquellos individuos

que influyen en otros para que hagan lo que éstos no harían si no tuvieran su influencia” (p. 308). Es decir, indiferentemente sea el objetivo y el fin del líder, este no pudiese lograr su cometido, si no tiene la influencia, para alcanzar las metas, objetivos o propósitos planteados por la organización. Por otro lado, los objetivos y metas que propone el líder a sus seguidores deben estar acordes con sus principios y valores (Rabouin et al., 2013).

Por otra parte, el liderazgo ocurre en grupo, ya que donde existen grupos existe liderazgo. Northouse (ob. cit.) señala que “el liderazgo se trata de un individuo que influye en un grupo de otros para lograr objetivos comunes” (p. 6). Como lo menciona Robbins y Judge (ob. cit.) los grupos no son masas de seres humanos desorganizadas, es decir, estas turbas tienen propiedades que les permiten manifestar conductas individuales para conformar el grupo y definir el desempeño colectivo. Estos autores destacan algunas de estas propiedades que moldean el comportamiento como: Los roles, conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social; las normas, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo; los estatutos, posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros; el tamaño del grupo, tiene que ver cómo afecta al desempeño grupal; y el grado de cohesión, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

Finalmente, el último componente, el liderazgo implica objetivos comunes, lo que alude al foco en el cual se centran líder y seguidores cuando tienen propósitos comunes. Cabe destacar, que cuando existen metas comunes prevalece la ética ya que el esfuerzo del líder se concentra en el éxito de los seguidores en el logro de las metas propuestas (Northouse, ob. cit.). Considerando los componentes

planteados por Northouse descritos anteriormente, existen investigaciones que han demostrado que la personalidad tiene gran impacto en la emersión del liderazgo. Tal es el caso de los estudios de Smith y Foti (citado en Northouse, 2016) que, en una muestra de 160 estudiantes universitarios, los que eran más dominantes e inteligentes tenían más posibilidad de ser identificados como líderes por otros miembros de su grupo.

Enfoques y teorías del liderazgo. Los enfoques propuestos por Castro Solano (citado en Rabouin et al., ob. cit.) destacan cuatro enfoques fundamentales del liderazgo: a) Enfoque de los rasgos; b) conductual; c) situacional o de contingencia; y d) transformacional. Los cuales se describen a continuación:

Enfoque de los rasgos. Desde esta perspectiva el líder tiene características especiales que los diferencia de aquellos que no las poseen y que no ejercen influencia sobre otras personas. Aun cuando este enfoque tuvo auge en el siglo XX, a mediados de este siglo fue cuestionado por los resultados de las investigaciones de Stogdill en el año de 1948, quien permitió que se reconceptualizara el liderazgo con énfasis en la relación entre personas en una situación social. Sin embargo, este enfoque de rasgos permaneció dominante, pero debía considerarse los requerimientos de la situación. En relación con este último, las investigaciones recientes de liderazgo desde esta perspectiva de rasgos han revitalizado este enfoque, sobre todo con la aparición en escena del liderazgo carismático que según las investigaciones de Jung y Sosik (2006) determinaron que estos líderes poseen rasgos de inteligencia, autocontrol, participación en el manejo de impresiones, motivación para alcanzar el poder social y motivación para lograr la autorrealización.

Enfoque conductual. Este enfoque está relacionado con los estilos de liderazgo, tal es el caso de Kurt Lewin junto a sus colaboradores, quienes en la universidad de Iowa en 1930, pudieron identificar dos estilos de liderazgo: El autocrático y

el democrático. Por otro lado, Rensis Likert, en la universidad de Michigan en 1940, quien identificó dos estilos: uno centrado en el trabajo y el otro centrado en las personas. Así mismo, Ralph Stogdill en 1940 determinó cuatro estilos de liderazgos, desde dos dimensiones y dos niveles, cuyas dimensiones son una estructura inicial y una consideración y los niveles fueron, un nivel de atención bajo y uno elevado. Otros estilos fueron los de Blake y Mounon, en la universidad de Ohio en 1991, quienes, a través del análisis y combinación de dos dimensiones, interés por la gente e interés por la producción, lograron generar cinco estilos de liderazgos. Cabe destacar que este enfoque permitió establecer un vínculo entre los diversos niveles de liderazgo logrado y el comportamiento sostenido por los líderes (Rabouin et al., ob. cit.).

Enfoque de las contingencias. Este enfoque sostiene que el liderazgo depende de la interacción entre el líder, los seguidores y la situación. Dentro de este enfoque, se destacan dos teorías principales: la teoría de la contingencia de Fiedler (1951) y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969). La primera teoría propone que existen dos estilos de liderazgo: uno orientado a la tarea y otro orientado a los individuos. Estos estilos son influenciados por tres factores situacionales: la relación entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y el poder por posición. La segunda teoría plantea que el líder debe adaptar su comportamiento a las necesidades y capacidades de los seguidores. Para ello, el líder debe combinar dos tipos de conductas: las directivas, relacionadas con la tarea, y las de apoyo, vinculadas con las personas. Estas conductas dan lugar a cuatro estilos de liderazgo posibles: delegar, entrenar, dirigir y apoyar. Estos estilos se aplican según el nivel de madurez de los seguidores.

Asimismo, se encuentra la teoría del camino-meta, ampliada por House y Mitchell en 1974, la cual consiste en

aumentar la productividad a través de la satisfacción de los trabajadores por la motivación transmitida al grupo por el líder. De igual forma, la teoría del continuo de liderazgo desarrollada por Tannenbaum y Schmidt en 1973, quienes les dieron continuidad a los estudios de Kurt Lewin. Otra teoría es la decisión normativa desarrollada por Vroom y Jago en 1988, centrada en los diferentes niveles de liderazgo participativos que mide los grados de efectividad en la influencia en la calidad y responsabilidad de las decisiones tomadas. De manera semejante, la teoría de los sustitutos del liderazgo desarrollada por Kerr y Jermier en el año de 1978, quienes relacionaron factores del contexto requeridos para que emerja la necesidad del liderazgo: características de los seguidores, características de la tarea y características de la organización. Y finalmente, la teoría del liderazgo transaccional propuesta por Burns en 1978, la cual refiere a un proceso bidireccional de influencias, favorables o no, entre líder y seguidor.

Enfoque transformacional. Estas teorías promueven transformaciones en los individuos, entre ellas tenemos la teoría del líder carismático, desarrollada por Robert House en 1977; esta teoría refiere a los rasgos del líder carismático el cual tiene autoconfianza, convicciones firmes, visión articulada, capacidad de cambio, proyección de expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, mostrar entusiasmo y emoción y ser consciente de la realidad (Koontz y Weihrich, 2013). De la misma manera, Bernard Bass desarrolla la teoría del liderazgo transformacional en 1985, cuya teoría trasciende los intereses personales, a través de profundos cambios en los seguidores, para finalmente focalizar la atención plena en el proyecto organizacional. Según Rabouin (ob. cit.) los componentes de este liderazgo transformacional son: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Las inteligencias múltiples (IM) en el ámbito organizacional. De acuerdo con los planteamientos anteriores, dentro de los rasgos importantes en las diversas investigaciones sobre el tema de liderazgo, la inteligencia o capacidad intelectual es relacionada de manera favorable con el liderazgo. La relación entre la inteligencia y los índices de liderazgo, de manera positiva, sustentó los hallazgos encontrados por Day et al. (2004) donde concluyen que los líderes tienden a tener mayor inteligencia que sus seguidores. Por su parte, Jones y George (ob. cit.) destacan que cuando los tomadores de decisiones presentan restricciones en la capacidad intelectual se dificulta determinar una decisión óptima.

La teoría de las inteligencias múltiples fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Howard Gardner, quien, en contraposición a la teoría general de la inteligencia, destaca que el ser humano no depende de una sola inteligencia para resolución de todos los problemas humanos (Spearman, 1904). De acuerdo con esta teoría IM, una inteligencia es “un potencial biopsicológico para procesar información” (Gardner, 1993, p. 5). Es decir, este concepto remite al potencial de la inteligencia como algo que debe ser estimulado o desarrollado por el entorno cultural, y en cuanto a lo biopsicológico se refiere al cerebro y a la mente como dos entes diferentes e independientes. Recordemos que el cerebro es a lo que hace referencia Gardner como un órgano (Biológico) y la mente como una abstracción (psicológico) que implica las interrelaciones, lo normativo, la cultura entre otros.

Para Gardner (1993) el potencial biopsicológico desarrollado en el individuo permite solucionar problemas, así como lograr vincular la teoría y la praxis en razón del desempeño individual orientado a un bienestar social, y en este caso específico de estudio, bienestar organizacional. Es por ello, que cada individuo tiene la potestad de potenciar su

inteligencia de acuerdo con el contexto cultural donde se desarrolle (Gardner, 2004). En este mismo orden de ideas, Lev Vygotsky en 1978, consideraba que la inteligencia se abría paso desde el exterior hacia el interior, por tanto, Sternberg (2020) destaca que, desde esta perspectiva sociológica, “los procesos de socialización afectan el desarrollo de la inteligencia y los constructos relacionados” (p. 11). En resumen, la teoría de las inteligencias múltiples plantea, que todos los seres humanos tienen diversas inteligencias, parcialmente autónomas, que se combinan en mayor o menor grado, dependiendo del contexto cultural, permitiendo que el individuo tome decisiones óptimas y en consecuencia pueda resolver problemas.

De manera que Gardner (2004) considera que, “al volver nuestra atención a las inteligencias específicas, debo repetir que no existen como entidades físicamente verificables, sino sólo como construcciones científicas de utilidad potencial” (p. 93). Por tanto, para comprender la complejidad de la inteligencia debemos hacer consciencia que existe como realidad tangible, genuina y mensurable. En este sentido, Gardner (2016) clasifica, en su teoría de las inteligencias múltiples, siete inteligencias particulares, las cuales se definen y describen a continuación:

**Inteligencia Lingüística.** Es la habilidad para analizar información y crear productos que involucren lenguaje oral y escrito, como discursos, libros y memorandos. En el ámbito gerencial, despliega la capacidad de oratoria y la redacción de informes, reportes entre otros.

**Inteligencia Lógica-matemática.** Consiste en la habilidad para desarrollar ecuaciones y pruebas, hacer cálculos y resolver problemas abstractos. En el contexto gerencial, le permite al líder el desarrollo de una gerencia estratégica efectiva y la organización de equipos de trabajo con similares características de razonamiento lógico matemático.

Inteligencia Espacial. Se fundamenta en la habilidad para reconocer y manipular información espacial detallada y a gran escala. Los líderes con predominio de esta inteligencia tienen mayor capacidad para ubicarse en las coordenadas espacio-temporal a la hora de la toma de decisiones y análisis de problemas en las organizaciones.

Inteligencia Musical. Radica en la habilidad para producir, recordar y dar significado a diferentes patrones de sonido. Esta inteligencia en el líder desarrolla la sensibilidad y emotividad adecuada para transmitir entusiasmo e inspirar a los seguidores a la hora de realizar las tareas, así como armonizar el clima laboral para una mayor y mejor compenetración del grupo.

Inteligencia Corporal-Kinestésico. La capacidad de usar el propio cuerpo para crear productos o resolver problemas. Esta inteligencia permite al líder la concepción del hombre como un ser dinámico, recreativo, deportivo, lo que proporciona al líder una consciencia plena de su propia salud y la de sus seguidores, a través del equilibrio cuerpo y mente, para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades laborales en la organización.

Inteligencia Interpersonal. Se basa en la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, deseos, motivaciones e intenciones de otras personas. Le permite al líder la capacidad para armonizar las relaciones personales, profesionales y laborales entre sus seguidores para mantener un mejor nivel de convivencia, desarrollando una comunicación eficaz entre los grupos, fortaleciendo el vínculo social y organizacional, logrando así un mejor clima laboral de la organización y su entorno.

Inteligencia Intrapersonal. Consta de la habilidad para reconocer y comprender los propios estados de ánimo, deseos, motivaciones e intenciones. Esta inteligencia permite al líder conocerse a sí mismo, como ser biopsicosocial, de

manera de poder comprender a los demás y de manera consciente lograr transformarse a sí mismo y a sus seguidores desde sus sesgos y disonancias cognitivas. Tal como lo manifestaba Freud, la clave de la salud era el conocimiento de sí mismo y la disposición para enfrentar los dolores y paradojas inevitables de la existencia humana (Gardner, 2016).

Para el año de 1995 Gardner identificó una inteligencia adicional, la Inteligencia Naturalista, la cual estriba en la habilidad para identificar y distinguir entre diferentes tipos de plantas, animales y formaciones climáticas que se encuentran en el mundo natural. Un líder con este tipo de inteligencia desarrollada contribuye de manera activa, en los procesos de sustentabilidad en la interacción de individuos, grupos, organización y ambiente, motivando de manera dinámica a la creación e innovación de nuevas ideas.

En efecto Gardner (2016) hizo referencia a una inteligencia de nivel superior que no logró definir y que dejó como inicio para otros investigadores de este tipo de inteligencia, sin embargo, señala que son “capacidades cognitivas que parecen ser de nivel superior, que claramente utilizan las habilidades mentales, pero que, debido a su naturaleza en apariencia amplia y general, parecen inexplicables dentro de los términos de las inteligencias individuales” (p. 287). Al hacer este señalamiento, Gardner ha considerado otras inteligencias potenciales, entre estas, la “inteligencia existencial”. En este sentido, Zohar y Marshall (2001), fundamentándose en los estudios de Howard Gardner y de la neurociencia, proponen llamarla “Inteligencia espiritual” quienes destacan que esta inteligencia superior “nos permite integrar lo intrapersonal con lo interpersonal, superar el abismo entre el ser y el otro” (p. 28).

En resumen, los aportes de la teoría de las inteligencias múltiples, las cuales pueden aislarse utilizando los criterios estipulados por Gardner, pueden utilizarse en el liderazgo,

desde los diferentes enfoque y teorías del liderazgo, considerando que rara vez se aplican de forma aislada a la resolución de problemas de la realidad empírica (Sternberg, ob. cit.). Por ejemplo, un directivo para el análisis de los estados financieros se basará claramente en la inteligencia lógico-matemática. Sin embargo, es probable que también use la inteligencia lingüística para leer los informes financieros que deben ser interpretados. La gerencia de recursos humanos depende de la inteligencia interpersonal, pero también se basa en la inteligencia lingüística para interpretar las verbalizaciones de los clientes internos y externos al plantear sus apreciaciones en cuanto a las diversas situaciones que se presentan en las relaciones laborales. También probablemente recurran a la inteligencia cinestésica corporal para interpretar el lenguaje corporal de los trabajadores.

El Liderazgo inteligente en la gerencia contemporánea

Una vez revisado los conceptos, características, enfoques y teorías del liderazgo, así como de la teoría de las inteligencias múltiples, es imperativo realizar una vinculación entre liderazgo e inteligencia para comprender su interrelación hacia un liderazgo inteligente. Pero antes, es imperativo contextualizar la gerencia contemporánea para determinar de qué manera el liderazgo inteligente aporta a dicha gerencia. En este sentido, gerenciar hoy en día es una situación compleja, debido a los desafíos que se presentan tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones. Para dirigir una organización los gerentes deben desarrollar y potenciar el conocimiento y sus habilidades de manera de estar atentos a los continuos cambios del entorno (Jones y George, ob. cit.).

Una de las metas principales de las organizaciones es que sus productos y servicios sean valorados y que sean de preferencia por los clientes. Para ello, según Jones y George (ob. cit.) se requiere de tres elementos fundamentales,

eficiencia, como el nivel de productividad en que se utilizan los recursos para obtener una meta; eficacia, como la adecuación de las metas que persigue una organización y el grado en que la organización alcanza esas metas; y desempeño organizacional, que refiere a cuán eficiente y efectivamente un gerente usa los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales (Ver figura 1).

Figura 1. Eficiencia, Eficacia y Desempeño en una Organización

		EFICIENCIA	
		BAJO	ALTO
EFICACIA	ALTO	<p>Baja eficiencia/ Alta eficacia</p> <p>El gerente elige los objetivos correctos a perseguir, pero hace un mal trabajo al usar los recursos para lograr estos objetivos. Resultado: un producto que los clientes quieren, pero que es demasiado caro para que lo compren.</p>	<p>Alta eficiencia/ Alta eficacia</p> <p>El gerente elige los objetivos correctos a perseguir y hace un buen uso de los recursos para lograr estos objetivos. Resultado: Un producto que los clientes quieren a una calidad y precio que pueden pagar.</p>
	BAJO	<p>Baja eficiencia/ Baja eficacia</p> <p>El gerente elige metas equivocadas para perseguir y hace un mal uso de los recursos. Resultado: un producto de baja calidad que los clientes no quieren.</p>	<p>Alta eficiencia/ Baja eficacia</p> <p>El gerente elige objetivos inapropiados, pero hace un buen uso de los recursos para alcanzar estos objetivos. Resultado: un producto de alta calidad que los clientes no quieren.</p>

Fuente: Jones & George (2022), adaptado por Guerra, Bondarenko y Martínez (2023)

Lo que se puede observar en la figura 1, es que las organizaciones de alto rendimiento son eficientes y eficaces. Por tanto, pudiéramos considerar que un líder inteligente debe enfocarse en estos componentes como puntos de orientación para el desempeño efectivo de las categorías expuestas por Jones y George (ob. cit.) de una gerencia contemporánea: entorno gerencial, la toma de decisiones gerenciales, Liderar individuos y grupos, y gestión crítica de procesos organizacionales, las cuales se describen, de manera sucinta, a continuación.

Entorno gerencial. En las organizaciones existe diversidad de pensamiento gerencial para asumir el compromiso con las distintas partes interesadas (stakeholders), es decir, grupos que son afectados positiva o negativamente por la toma de decisiones de los gerentes. En este sentido Guédez (2002) destaca que el peso de la ética en el desempeño gerencial es explícito en una Gerencia Visionaria o de los valores. Esta dimensión axiológica, en el desempeño del líder inteligente, rigen la conducta relacionados con los diferentes roles asumidos por el gerente en la organización. Para Chiavenato (2019, p. 398) la ética es “es un conjunto de valores morales y principios que orientan la conducta humana en la sociedad en el sentido de que haya un equilibrio en el contexto social, posibilitando que nadie sea perjudicado”. Bajo esta misma línea de pensamiento Jones y George (ob. cit.) señalan que “la ética son los principios morales rectores internos, valores y creencias que las personas utilizan para analizar o interpretar una situación y luego decidir cuál es la forma correcta o apropiada de comportarse” (p. 115). Este señalamiento, nos permite reflexionar que las decisiones gerenciales fundamentadas en la ética no solo favorecen la eficiencia y eficacia de la operatividad empresarial, sino también el desarrollo económico de un país.

Por tanto, un líder inteligente debe considerar la Gerencia Contemporánea como una Gerencia Visionaria con propósito para “determinar el rumbo hacia el cual se dirigen los esfuerzos y la flexibilidad para adaptarse a las incertidumbres de la realidad” (Guédez, ob. cit., p. 47). Todo ello, sucumbe en energías que impulsan compromisos con las partes interesadas o stakeholders. Al final, la conducta ética de un líder coadyuva al desempeño individual, grupal y organizacional, dándole sentido a la vida, bienestar y desarrollo de la organización y la nación.

Desde el contexto de una gerencia contemporánea, un líder inteligente debe fundamentarse siguiendo las cuatro reglas

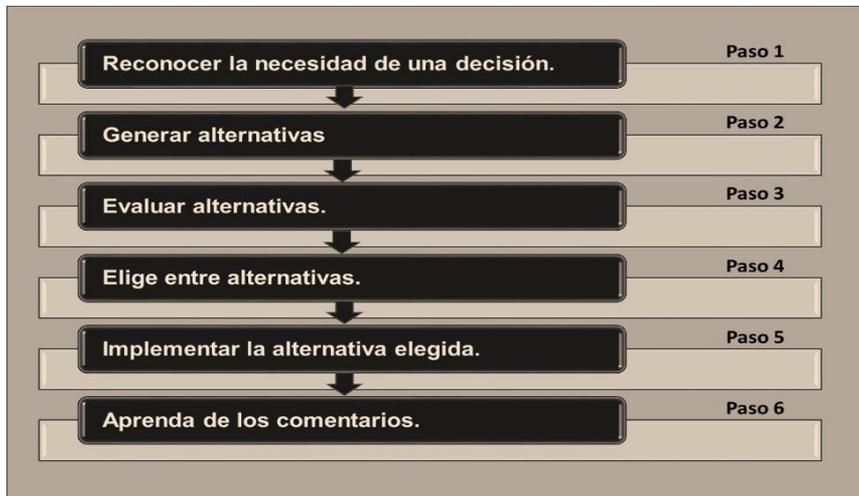
éticas que Jones y George (ob. cit.) sugieren, las cuales corresponden a las reglas utilitarias, morales, de justicia y prácticas. Por otro lado, el asumir un comportamiento ético en el quehacer cotidiano en las organizaciones nos hace socialmente responsables. De esta forma, el líder inteligente originará aumento general en la eficiencia, eficacia y el desempeño de la organización, lo que finalmente repercutirá en una buena reputación, apoyo incondicional de los stakeholders y desempeño óptimo de la organización. En este sentido, un líder inteligente, para gestionar el entorno gerencial, podrá utilizar la inteligencia intrapersonal, que correspondería al conocerse a sí mismo, que principios y valores rigen mi vida; interpersonal, como esos principios y valores me relacionan con los demás, corporal kinestésica, congruencia en lo que expreso y lo que hago.

La toma de decisiones. La toma de decisiones en una organización es ejecutada por todos los miembros de la organización, sin embargo, en el presente estudio nos concentraremos en la toma de decisión gerencial. En este sentido, toda decisión gerencial está impregnada de un cúmulo de informaciones que tienen en su poder, por tanto, todo líder inteligente debe ser capaz de saber usar ese arsenal de información y que puedan entender por qué algunas veces los resultados de las decisiones no son tan favorables (Hill y Jones, 2011). Por lo que, Robbins y Judge (2013) destacan el modelo racional de toma de decisiones el cual refiere a la manera como los individuos se comportan para maximizar los resultados. Por una parte, la toma de decisión gerencial se basa en la racionalidad acotada en la cual se excluye la complejidad del problema tomando los rasgos esenciales para construir un modelo simple de toma de decisiones, y por otra, la toma de decisiones intuitiva, que consiste en fundamentar la decisión en la experiencia depurada a través de un proceso inconsciente construido.

En esta misma línea de pensamiento, Jones y George (ob. cit.) destacan que la toma de decisiones es “el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas mediante el análisis de las opciones y la toma de determinaciones o decisiones acerca de las metas específicas de la organización y los cursos de acción”. (p. 184). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en el proceso de toma de decisiones, el gerente tiene gran cantidad de información que debe emplear de manera eficaz, por lo que, para comprender esa eficacia en la toma de decisiones, un punto importante que coadyuva en este proceso es reconocer el impacto de los sesgos cognitivos en la calidad de la decisión (Hill y Jones, ob. cit.).

Este constructo de “sesgo cognitivo” fue propuesto por Tversky y Kahneman a principios de la década de los 70s. En estudios realizados por diversos investigadores, Tversky y Kahneman, 1974, Kahneman, Slovic y Tversky, 1982, Haselton, Nettle, & Andrews, 2005; Kahneman, 2011 (citados en Juárez, 2019, p. 27) definen el término de manera general como “un patrón de desviación en el juicio, en el que las inferencias que hacemos sobre otras personas y/o situaciones pueden ser ilógicas”. Cabe destacar, que existen infinidad de sesgos cognitivos que afectan nuestras decisiones a diario. Por lo que un líder inteligente debe ser capaz de reconocer los sesgos que afectan las decisiones en la organización y seguir la ruta más eficaz para tomar las mejores decisiones. En este sentido, Jones y George (ob. cit.) describen seis pasos que un líder debería seguir para tomar las mejores decisiones (ver figura 2). En la figura 2 se observa claramente una forma secuencial y sistemática de la toma de decisiones. Sin embargo, los gerentes utilizan en estos procesos heurísticas que pueden orientarse a errores sistemáticos en las alternativas y en las propias decisiones.

Figura 2. Seis pasos en la toma de decisiones.



Fuente: Jones & George (2022), adaptado por Guerra, Bondarenko y Martínez (2023)

En la gerencia contemporánea, Jones y Gareth (ob. cit.) destacan cuatro fuentes de sesgos que afectan de manera desfavorable la forma en que un líder toma las decisiones, estas son:

- **Sesgo de confirmación.** Es un sesgo cognitivo que resulta de la tendencia a basar las decisiones en las propias creencias existentes, incluso si la evidencia muestra que esas creencias son incorrectas.
- **Sesgo de representatividad.** Es un sesgo cognitivo que resulta de la tendencia a generalizar de manera inapropiada a partir de una pequeña muestra o de un solo evento o episodio vívido.
- **Sesgo de ilusión de control.** Es una fuente de sesgo cognitivo resultante de la tendencia a sobrestimar la propia capacidad para controlar actividades y eventos.

- Sesgo de compromiso creciente. Es una fuente de sesgo cognitivo resultante de la tendencia a comprometer recursos adicionales para un proyecto incluso si la evidencia muestra que el proyecto está fallando.

En resumen, un líder inteligente debe hacer consciencia de los sesgos y su impacto en la forma que toma las decisiones. El líder inteligente, utilizando la inteligencia lógico-matemática, puede analizar las decisiones que hayan tomado, ya sea con resultados favorables y desfavorables, identificando el tiempo empleado en cada paso del proceso, la forma de recolectar la información para determinar los pros y los contras de las alternativas, con esto se puede determinar el tiempo efectivo que se debe emplear en cada situación. Por otro lado, el líder inteligente, puede utilizar la inteligencia intrapersonal para, introspectivamente, identificar los sesgos cognitivos que pudieran estar afectando las decisiones, así como la inteligencia interpersonal, para de manera grupal con sus pares, exponer sus debilidades en su estilo de toma de decisiones para fortalecerlas.

Liderar individuos y grupos. En el proceso de liderar individuos y grupos en las organizaciones existen dos elementos fundamentales en el liderazgo gerencial: la motivación que proporciona el líder a los individuos y grupos y el impacto que esta produce en el desempeño de sus colaboradores para lograr que la organización logre los objetivos planeados. En cuanto a la motivación, Robbins y Judge (ob. cit.) la definen como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 240). De acuerdo con este señalamiento, la motivación presenta tres elementos fundamentales, intensidad, como la cantidad de esfuerzo de un individuo, dirección, como la orientación al logro de las metas de la organización, y persistencia, como el tiempo que es capaz de mantener el esfuerzo en el tiempo.

Para entender la motivación existen teorías que nos orientan a su respectiva comprensión tales como, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la cual plantea que el ser humano manifiesta cinco necesidades de manera jerárquica, de las cuales se encuentran: las fisiológica, de seguridad, sociales, estima y autorrealización (Maslow, 2017). Así mismo, la teoría X y Y propuesta por Douglas McGregor, la cual consiste en una visión dicotómica de la realidad del ser humano, una visión negativa que llamó X, la misma parte de que los trabajadores les disgusta el trabajo a tal punto que hay que dirigirlos, coaccionarlos para que ejecuten las tareas. Por el contrario, una visión positiva que llamó Y donde los trabajadores asumen el trabajo como algo natural con lo cual deben actuar con responsabilidad (Robbins y Judge, ob. cit.).

Adicional se encuentra la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual plantea la relación entre factores intrínsecos con la satisfacción laboral y factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene (Robbins y Judge, ob. cit.). De manera semejante, se presenta la propuesta de David McClelland (1989) con la teoría de las necesidades y la cual se centra en tres necesidades:

- La necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Así como las teorías tradicionales de la motivación existe un acervo importante de teorías contemporáneas que hoy en día explican la motivación de los individuos en las organizaciones. Entre ellas tenemos, la teoría de la autodeterminación de Ryan

y Deci (2017), plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones; la teoría de la motivación de establecimiento de metas de Locke y Latham (2013), explica qué hace que en tareas relacionadas con el trabajo existen algunas personas que se desempeñan mejor que otras. Adicional, la teoría de la autoeficacia de Albert Bandura (1995), quien manifiesta que los gerentes que son inteligentes, meticulosos y estables emocionalmente tienen muchas más probabilidades de alcanzar un alto nivel de autoeficacia. Así mismo la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964), esta teoría establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo (Robbins y Judge, ob. cit.).

El conocimiento de las teorías motivacionales, en una gerencia contemporánea, permite al líder inteligente liderar individuos y grupos desde las motivaciones internas y externas de los colaboradores haciéndolos más eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores. Jones y George (ob. cit., p. 377) señalan que tales motivaciones intrínsecas como extrínsecas dependen de diversos factores como: 1. Las propias características personales de los trabajadores (como su personalidad, habilidades, valores, actitudes y necesidades); 2. La naturaleza de su puestos de trabajo (por ejemplo, si se han enriquecido o dónde se encuentran en las cinco características fundamentales del modelo de características del puesto), y 3. La naturaleza de la organización (como su estructura, su cultura, sus sistemas de control, su recurso humano). sistema de gestión y las formas en que se distribuyen recompensas, como el pago, a los empleados.

En síntesis, en el contexto de la gerencia contemporánea un líder inteligente, deben esforzarse para motivar a sus colaboradores para contribuir con aportes significativos a la organización. Estos esfuerzos deben estar orientados a un alto desempeño, de manera de asegurar que los trabajadores

obtengan los resultados deseables y planeados propuestos por la organización. En este sentido el líder inteligente, utiliza la inteligencia, lógico matemática para el análisis de las necesidades, la inteligencia, intrapersonal para determinar sus propias motivaciones intrínsecas, la inteligencia interpersonal para obtener información sobre las motivaciones extrínsecas, la inteligencia corporal-kinestésica para identificar la manifestación de las motivaciones en los comportamientos, y por supuesto la inteligencia emocional para mantener la persistencia de las personas ante los obstáculos.

Gestión crítica de procesos organizacionales. En la gerencia contemporánea, Jones y George (ob. cit.) consideran procesos críticos los relacionados con la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y el avance de las tecnologías de información en pro del desempeño laboral.

La comunicación efectiva, según Hellriegel, Jackson, y Slocum (2017) “es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p. 531). Así mismo, Jones y George (ob. cit.) la definen como “el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común” (p. 470). De manera semejante, Bateman y Konopaske (2023) la definen como “la transmisión de información y significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos” (p. 444).

Como se observa, en las tres definiciones señaladas anteriormente se ubican elementos comunes como, mensaje, emisor, receptor, símbolo, significado y entendimiento común. Todos corresponden al proceso de comunicación, sin embargo, para lograr una comunicación efectiva es necesario que el gerente comprenda la estrecha relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados. Por tanto, Robbins y Judge (ob. cit.) sugieren considerar una serie de implicaciones tales como: 1. Cuanto menor sea la distorsión, mayor será el número de empleados que reciben las metas, la

retroalimentación y otros mensajes tal como la gerencia lo desea. 2. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales también incrementa el flujo de la comunicación. 3. La comunicación perfecta es inasequible. 4. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. 5. Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje, existen muchas posibilidades de entender mal el significado en los comunicados electrónicos. 6. En ocasiones procesamos los mensajes de forma relativamente automática, en tanto que en otras utilizamos un proceso más controlado y con mayor esfuerzo. 7. Por último, si no olvidamos que existen muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura, podremos superarlas e incrementar la eficacia de nuestra comunicación.

La gestión de conflicto. Robbins y Judge (ob. cit., p. 446) definen el conflicto como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa”. De la misma manera, Jones y George (ob. cit., p. 498) lo definen como “la discordia que surge cuando las metas, intereses o valores de diferentes individuos o grupos son incompatibles y esos individuos o grupos bloquean o frustran los intentos de los demás para lograr sus objetivos”. El líder inteligente debe ser capaz de tipificar estas diferencias o discordancias, a fin de comprender como difieren para coadyuvar en el debate del conflicto. Estos tipos los clasifica Jones y George (ob. cit., 499) en: Conflicto interpersonal, conflicto intragrupal, conflicto intergrupalo y conflicto interorganizacional. Por supuesto, existen estrategias de manejo de conflictos que los líderes usan para resolver los conflictos de manera efectiva (Bateman y Konopaske, ob. cit.).

Es importante resaltar que Bateman y Konopaske (ob. cit.) incorporan el sentido colaborativo como mecanismo para gestionar el conflicto, esto implica que las partes busquen

mejores alternativas para resolver sus diferencias sin hacer concesiones, pero intentando cumplir sus objetivos. Jones y George (ob. cit., 503) sugieren diversas estrategias para gestionar el conflicto, entre ellas están:

a. Estrategia de compromiso, Forma de manejar el conflicto en la que cada parte se preocupa no solo por el logro de su propio objetivo, sino también por el logro del objetivo de la otra parte.

b. Estrategia de colaboración. Forma de manejar el conflicto en la que ambas partes intentan satisfacer sus objetivos al idear un enfoque que los deja mejor y no requiere concesiones en temas que son importantes para ninguna de las partes.

c. Estrategia de acomodación. Enfoque de manejo de conflictos en el que una de las partes, generalmente con un poder más débil, cede a las demandas de la otra parte, generalmente más poderosa.

d. Estrategia de evitación. Enfoque de manejo de conflictos en el que las partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada para resolver sus diferencias.

e. Estrategia de competición. Enfoque de manejo de conflictos en el que cada parte trata de maximizar su propio beneficio y tiene poco interés en comprender la posición de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas partes alcanzar sus objetivos.

Es importante resaltar que las negociaciones son elementos clave en la resolución de conflictos, sin embargo, debido a limitaciones prácticas, este documento no puede proporcionar una revisión exhaustiva sobre el tema de la negociación. En este sentido, para la gestión del conflicto el líder inteligente pudiera utilizar la inteligencia lógico-matemática para el análisis del conflicto y formulación de las estrategias, la inteligencia interpersonal, corporal kinestésica, espacial,

intrapersonal para el abordaje de los tipos de conflicto anteriormente señalados, Conflicto interpersonal, conflicto intragrupal, conflicto intergrupalo y conflicto interorganizacional.

Liderazgo inteligente. De acuerdo con Sternberg (ob. cit., p. 826) el liderazgo inteligente “es un liderazgo en el que una persona utiliza muchas formas de inteligencia: cognitiva, emocional y social”. Cabe destacar, a nuestro criterio, que la idea del concepto debería estar orientada hacia una concepción más holística o integrativa que se pueda manifestar en la práctica de una realidad empírica.

Sin embargo, debemos distinguir y enfatizar que todas estas inteligencias deberán ser utilizadas equilibrada y contextualmente en cada caso, considerando la calidad de la interrelación entre líder, seguidores y todos aquellos inmersos en el proceso relacional de la organización. Esto se puede avalar a través de las investigaciones realizadas los últimos veinticinco años por Riggio, Chaleff, y Lipman-Blumen, 2008; Tee, Ashkanasy y Paulsen, 2013, Graen & Uhl- Bien, 1995 (citados en Sternberg, 2020, p. 802), las cuales se han centrado en el estudio de los seguidores y la relación de los líderes con quienes les rodean.

En esta misma línea de pensamiento, Sternberg (ob. cit.) confirma que “las redes neuronales que se invocan cuando una persona participa en actividades de liderazgo y en la representación de roles sugiere que existen múltiples formas de inteligencia que son relevantes y se utilizan durante el ejercicio del liderazgo” (p. 825). Sin duda alguna, el líder inteligente despliega en el desempeño de su gestión múltiples inteligencias las cuales utiliza de manera equilibrada dependiendo de sus capacidades y situaciones del entorno, para lograr posiblemente, un liderazgo efectivo.

Por lo anteriormente señalado, se pueden agregar categorías significativas considerando los enfoques de rasgos y

personalidad del liderazgo, ya explícitas en el aparte de este estudio sobre “enfoques y teorías del liderazgo”. Sin embargo, una característica importante de un gerente es ser un líder inteligente con propósito. Para ser un líder efectivo, es imperioso vincular y concientizar a los seguidores su sentido colectivo de propósito, a través de lo que en la gerencia estratégica identificamos como visión compartida. Kantabutra y Avery (citados en Sternberg, 2020, p. 811) explicaron más profundamente “por qué un sentido de visión y propósito ayudó a las personas a organizar sus acciones colectivas”. Un líder inteligente es capaz de motivar a sus seguidores, solo por recordarles que estar juntos no es casualidad, sino que corresponde al hecho de que están juntos para crear un sentido de propósito y una visión compartida, lo cual permite activar en los colaboradores compromiso, ciudadanía e innovación (Sternberg, ob. cit.).

En síntesis, de acuerdo al recorrido conceptual de liderazgo e inteligencia, se puede conjeturar que la evolución del concepto de liderazgo, los enfoques y teorías desarrolladas, nos conducen a interpretar el liderazgo inteligente como un proceso en el cual un individuo, a través de características singulares individuales y estilos, es capaz de combinar sus capacidades y rasgos personales para adaptarse y actuar acorde con las características situacionales de su entorno. Esto nos permite destacar que las inteligencias propuestas, desde la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, se presumen importantes para el desempeño efectivo en un entorno gerencial contemporánea.

## ***Conclusiones***

El liderazgo inteligente, fundamentado en las inteligencias múltiples, puede actuar como mecanismo coadyuvante en la reducción del impacto de los fenómenos de la globalización, avances tecnológicos e implicaciones de las presiones ambientales de la gerencia contemporánea, caracterizada por elementos intrínsecos y extrínsecos de entornos

organizacionales cambiantes, complejos, de incertidumbre e imprevisibilidades.

Las inteligencias múltiples, se presumen importantes para el desempeño efectivo del liderazgo inteligente que aporta valor agregado a la dirección de la gerencia contemporánea. Cabe destacar que, aun cuando no se han evidenciado estudios neurocientíficos que soporten una inteligencia de liderazgo, los gerentes pueden demostrar un liderazgo inteligente, ya que existen redes dentro del cerebro y capacidades personales que pueden ser evidenciadas, medidas y valoradas empíricamente. Es importante resaltar, que un liderazgo efectivo se puede manifestar en el aprovechamiento de las relaciones y oportunidades entre líder, seguidor y colaboradores orientadas hacia una visión compartida y propósito para el logro de las metas colectivas. Recordemos que, al incorporar la ética en los procesos de liderazgo, en el talento de los individuos resalta el espíritu humano y les da sentido profundo a tales motivaciones.

El liderazgo inteligente en la dirección de la gerencia contemporánea implica incluir variables y medidas para asegurar que se evalúen los impactos de interacción, considerando las múltiples inteligencias, lo que sugiere una perspectiva interdisciplinaria y holística en el proceso de desarrollo de líderes con estas características (Boyatzis, 2020). Finalmente, este estudio, inconcluso desde el punto de vista experimental, deja abierta la posibilidad de validar de manera empírica la vinculación entre la teoría y la praxis del liderazgo inteligente en la realidad de las organizaciones contemporáneas.

### ***Referencias:***

Boyatzis, R. (Ed.). (2020), *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York, USA.: Cambridge University Press.

- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. USA: Cambridge University Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Day, D., Zaccaro, S., & Halpin, S. (2004). *Leader development for transforming organizations : growing leaders for tomorrow*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gardner, H. (01 de January de 2004). *Audiences for the Theory of Multiple Intelligences*. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education.*, 106(1), 212-220. Recuperado el 09 de mayo de 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9620.2004.00329.x>
- Gardner, H. (2016). *Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México D.F.: Fondo de cultura económica. 3ra edición.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *organiciacione: Comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Guédez, V. (2002). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas, Venezuela.: Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México, D. F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Jones, G., & George, J. (2022). Contemporary management. New York, USA.: McGraw Hill LLC.

Jung, D., & Sosik, J. (01 de junio de 2006). Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. Recuperado el 07 de mayo de 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190601200402>

Katz, D., & Kahn, L. (2013). Psicología social de las organizaciones. Méico D. F.: Editorial Trillas S.A.de C.V.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Locke, E., & Latham, G. (2013). New Developments in Goal Setting and Task Performance. New York, USA: Routledge Taylor and Francis Group.

Maslow, A. (2017). A Theory of Human Motivation. USA: Dancing Unicorn Books.

McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. USA: Narcea Ediciones.

Northouse, P. (2016). Leadership. Theory and practice. California, USA: SAGE Publications, Inc.

Rabouin, R. (2013). Líderes de alto impacto. Buenos Aires, Argentina.: Cengage Learning.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México D. F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S A . de C.V.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-Determination theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, USA: The Guilford Press.
- Spearman, C. (02 de abril de 1904). General Intelligence, Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology.*, 15(2), 201-292. Recuperado el 09 de mayo de 2023, de <https://www.jstor.org/stable/1412107>
- Sternberg, R. (2020). *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Widiger, T. (2017). *The Oxford Handbook of the five factor Model*. New York, USA.: Oxford University Press.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2001). *Inteligencia espiritual*. Barcelona, España.: Plaza & Janes Editores, S. A.
- .



julio-diciembre 2023

Recibido: 28-5-2023

Aceptado: 26-11-2023

## **Gestión gerencial organizacional en la era digital: aspectos de abordaje**

Autor: Sol Vásquez<sup>1</sup>,

Dirección electrónica: solvasquez5@gmail.com

Adscripción: Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

**Resumen:** En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno de cambios acelerados, en el contexto global de la Era Digital. En este contexto, se están combinando técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes, como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y la nanotecnología, con el fin de integrarlas en las organizaciones, las personas y los activos. Ante esta situación, surge la necesidad de una transformación en la gestión gerencial actual, que permita a las empresas mantenerse en una posición de evolución constante. Con este propósito, se presenta una investigación documental que pretende esbozar los aspectos a considerar en el proceso de adaptación de la gestión gerencial a las nuevas realidades. Se destaca la importancia de analizar la gestión del cambio, la gestión de datos, la gestión del talento y la gestión de la seguridad de la información como aspectos clave en la construcción del modelo de gestión gerencial requerido. Cada uno de estos aspectos contribuye de manera significativa a la

---

<sup>1</sup> Ingeniero Químico / Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Magister en Ingeniería Industrial/ Universidad de Carabobo- Venezuela. Cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales / Universidad de Carabobo- Venezuela

---

construcción de un modelo de gestión gerencial adaptado a las demandas actuales.

**Palabras Clave:** Organizaciones, Era Digital, tecnologías inteligentes, robótica, inteligencia artificial, tecnologías cognitivas, nanotecnología, gestión gerencial

### **Soft skills in social project teams in the university sector**

**Abstract:** Currently, organizations face an environment with accelerated changes; Taking as a global context, the Digital Age, in which advanced production and operations techniques are being combined with intelligent technologies to integrate it into organizations, people and assets; becoming evident with the appearance of robotics, analytics, artificial intelligence, cognitive technologies, nanotechnology. Faced with this situation, the need for a transformation in the current Management Management is created that allows companies to be kept in a position of constant evolution. In this sense, documentary research is presented in which it is intended to outline which are the aspects of approach to consider in the process of adaptation of management to new realities. The importance of considering change management, data management, talent management and information security management as aspects of analysis is exposed. Understanding that each of these aspects contributes to the construction of the required management model.

**Keywords:** Organizations, Digital Age, intelligent technologies, robotics, artificial intelligence, cognitive technologies, nanotechnology, managerial management.

### ***Introducción***

En la era digital, la gestión gerencial se ha convertido en una tarea cada vez más compleja. La tecnología ha cambiado

la forma en que las empresas operan, y los gerentes deben adaptarse a estos cambios para mantenerse competitivos. (CCS y PMG, 2018). El actual contexto digital al que se enfrenta nuestra sociedad incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión de las organizaciones. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital. El cambio está teniendo lugar en las relaciones sociales y personales, pero también en nuestros consumidores, en nuestros públicos de interés y en nuestros empleados.

Se necesita de modelos de innovación que orienten la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización hacia el diseño de una estrategia digital clara. Pero no sólo eso, también se necesitan líderes que defiendan el cambio cultural hacia la transformación digital como vía imprescindible para superar el nuevo mapa de desafíos configurado tras los cambios suscitados. El propósito general del estudio fue analizar las diferentes perspectivas de abordaje para de la gestión gerencial en la era digital.

### ***Metodología***

La investigación realizada es de tipo documental, ejecutándose un arqueo heurístico de fuentes de información, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes escritas; utilizando como técnica el análisis documental y de contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), con el fin de lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para el abordaje gestión gerencial en la era digital desde diferentes aspectos.

### ***Aspectos teóricos***

La transformación digital. La transformación digital es un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas

---

u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente. La optimización de canales y procesos; buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente; y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace.

No son pocas las oportunidades y amenazas que supone este nuevo escenario para las empresas: Movilidad, big data, la nube, Internet de las cosas, la inteligencia artificial, la realidad virtual, etc. Por ese motivo, la mayoría de las organizaciones están recurriendo a nuevas competencias y liderazgos para promover con éxito esta transición (Llorente, 2016). La transformación digital puede mejorar la eficiencia, aumentar la productividad y mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, los gerentes deben liderar la transformación digital de sus empresas para mantenerse competitivos. Es necesario tomar en cuenta que una transformación digital trae inmersa una gestión del cambio.

La gestión del cambio. En la actualidad, se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional (Colín, 2010).

El cambio tiene tres características, es constante, disruptivo y exponencial. El cambio, es constante, ya que va de la mano con la tecnología, este ha hecho a el mundo conectado, por consiguiente, nadie está exento de participar, en los cambios que la inclusión de tecnología trae consigo misma, los cambios están dados por factores tecnológicos, políticos, económicos o sociales (Juan Ferrer, 2014).

El cambio es Disruptivo, ya que conlleva a un gran impacto, con unas enormes consecuencias, por lo general, siempre se encuentra la lógica de lo sucedido, a posteriori. Y es exponencial, porque los cambios se producen cada vez más rápido y su complejidad tiende a ser ascendente, por ende, es necesario que todas las personas de la organización estén involucradas en el mismo, con el fin de poder dar soporte a tiempo (Palacio, 2018).

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Por definición la gestión del cambio tiene como objetivo facilitar la implementación de los procesos de transformación con éxito, y es, por lo tanto, el proceso que da respuesta a la necesidad constante de adaptación al cambio y a la transformación digital. La gestión del cambio es un proceso crítico en la transformación digital. Los gerentes deben estar preparados para gestionar el cambio y ayudar a sus empleados a adaptarse a los nuevos procesos y tecnologías, aprendiendo como manejar la gran cantidad de datos a los que se puede acceder en la actualidad.

---

La gestión de datos. En la actualidad hay una realidad innegable, en la que se visualiza una aceleración exponencial y vertiginosa en las tecnologías de información y comunicación (TIC), en relación a la utilización de grandes volúmenes de datos, producto de nuevos conjuntos de ellos; estos datos proceden de las interacciones entre las empresas, instituciones, organizaciones, etc., sus clientes y la incorporación de nuevos instrumentos de comunicación e información, de registro de datos (Gómez, 2021).

La búsqueda incesante de gestionar grandes conjuntos de datos ha llevado al nacimiento de big data, considerado como un nuevo paradigma en la gestión de los datos, término que incluye diversas tecnologías ligadas a la gestión de grandes volúmenes de datos o macrodatos, provenientes de diferentes sectores.

Big data es un término que describe grandes volúmenes de datos de alta velocidad, complejos y variables que requieren técnicas y tecnologías avanzadas para obtener la captura de datos, almacenarlos, distribuirlos, procesarlos y obtener información valiosa (TechAmericaFoundation's Federal Big Data Commission, 2012). Considerando esta información se puede decir que la Big Data es una herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento.

La gestión de datos es esencial en la era digital. Los gerentes deben asegurarse de que sus empresas estén recopilando, almacenando y utilizando datos de manera efectiva. El big data contribuye a que las compañías puedan tomar decisiones de forma efectiva, además permite identificar nuevas oportunidades de negocio, pues la importancia del big data no gira en torno a la cantidad de datos que se tienen, sino en lo que se hace con ellos. En este sentido, es importante tomar en cuenta que lo que se hace con los datos viene dado por las capacidades y habilidades del talento en a organización.

La gestión del talento. La tecnología digital, como base para muchos cambios culturales y sociales, ha hecho que estas nuevas generaciones valoren de forma diferente su paso por las organizaciones. También la crisis, en estos últimos años, ha hecho que muchas empresas tengan que replantearse la inversión en formación y las relaciones laborales con sus trabajadores, buscando fórmulas que permitan un impacto más directo en la productividad del empleado y más acorde a la estrategia empresarial en el corto y medio plazo.

Hay pues que tener en cuenta que, a partir de los años 90, con la consolidación de la incorporación de nuevas tecnologías digitales en las empresas, incluyéndolas dentro de sus procesos de gestión y productivos, los puestos de trabajo deben considerarse desde un enfoque tridimensional: capacitación funcional (conocimiento y saber), capacitación competencial (habilidades y destrezas) y lo que se puede llamar la “alfabetización digital” (manejo y aprovechamiento de Internet). Según lo expuesto por Ansorena (2015), las nuevas generaciones ya no quieren planes de formación estructurados, enfocados a la capacitación para unos puestos de trabajo predeterminados, sino que quieren una capacitación de acuerdo con las últimas tendencias tecnológicas aplicadas al negocio y a su profesión entendiendo como “profesión” algo más complejo y amplio que un “puesto de trabajo”.

Aunque estemos viviendo en una época en la que la tecnología tiene un papel predominante, las personas siguen siendo el centro de la transformación digital. Sin profesionales formados en competencias digitales y responsables de Recursos Humanos que sepan identificar, atraer y desarrollar el talento digital no se podrán transformar los negocios. Se necesita contar con profesionales que entiendan los desafíos y retos de la Economía Digital, sepan aplicar las nuevas tecnologías a sus

---

negocios y sean capaces de gestionar el talento de los futuros profesionales digitales. Los gerentes deben asegurarse de que su equipo tenga las habilidades y capacitación necesaria para trabajar con tecnologías emergentes, lo que incluye un manejo seguro de la información.

La gestión de la seguridad de información. La seguridad de la información está formada por todo el conjunto de medidas que intentan proteger la información y evitar que terceros no autorizados puedan acceder a ella y/o manipularla. Aunque la protección de los datos es importante a todos los niveles, alcanza una especial relevancia en el entorno digital, ya que es en él en el que existen más posibilidades de que se produzcan vulneraciones. Todas las empresas necesitan usar datos para poder trabajar (de sus clientes, de sus proveedores y también de sus empleados), pero deben utilizarlos de forma que garanticen su seguridad. Es aquí cuando entra en juego la seguridad de la información para analizar los posibles riesgos, prevenirlos e incluso encontrar soluciones si no llegase a ser posible evitar el ataque.

La transformación digital obliga a redefinir el concepto de ciberseguridad o, al menos, a identificar las nuevas áreas donde no llega la ciberseguridad tradicional. La transformación digital nos trae el Internet de todo (IoT) y entraremos en una nueva era de riesgo digital global. Para mitigar este riesgo, se debe desarrollar un nuevo enfoque holístico de la seguridad, donde se integren lo físico y lo virtual, lo humano y la máquina. Este enfoque que Gartner denomina Digital Security es la respuesta conceptual a los desafíos que plantea el avance tecnológico en todas las dimensiones de riesgo. El uso de una tecnología invasiva en todos los aspectos de la actividad humana genera nuevas interdependencias no evaluadas hasta ahora desde la perspectiva de la protección de las personas y medio ambiente (D'Antonio y de Lima, 2019).

La transformación digital llevada a cabo en las empresas cambia el paradigma tradicional de la seguridad debido al riesgo de alteración de los elementos inteligentes que acompañan a la economía digital si no se reúnen unos atributos mínimos de seguridad. El concepto de Seguridad Digital constituye, en sí mismo, un cambio de visión necesario para la seguridad de las empresas porque deben incorporar el riesgo de los entornos físicos dentro de los procesos de análisis de riesgos tecnológicos. Por este motivo, se debe tener en cuenta que la Seguridad Digital es el resultado de aplicar la gestión de riesgos a todos los elementos de la transformación digital. (D'Antonio y de Lima, 2019).

### ***Conclusiones.***

Una adecuada Gestión Gerencial conducirá a las organizaciones a competir en iguales condiciones en el mundo de la producción Industrial, redefiniéndose así los modelos de producción de las fábricas. La transformación digital es un cambio cultural y estratégico, siendo necesario que las organizaciones visualicen los diferentes aspectos integran este proceso con el fin de ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

De acuerdo con la revisión realizada, uno de los aspectos importantes a considerar en el ámbito organizacional en el contexto de la Era Digital, es la gestión del cambio. En este sentido el cambio tiene tres características: es constante, disruptivo y exponencial. Entiendo, que el cambio implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización, por lo que se deben gestionar adecuadamente para que se puedan vencer efectivamente temores y resistencias a las modificaciones.

Así mismo, de debe realizar una adecuada gestión de datos, ya que las organizaciones deben asegurarse de que sus empresas estén recopilando, almacenando y utilizando datos de manera efectiva. La importancia del big data no gira en torno a la cantidad de datos que se tienen, sino en lo que se hace con ellos.

También, la gestión del talento constituye un aspecto fundamental, ya que se necesita contar con profesionales que entiendan los desafíos y retos de la Economía Digital, sepan aplicar las nuevas tecnologías a sus negocios y sean capaces de gestionar el talento de los futuros profesionales digitales. Los equipos de alto desempeño de la actualidad requieren las habilidades y la capacitación necesaria para trabajar con tecnologías emergentes.

Otro aspecto importante está en la gestión de la seguridad. La transformación digital obliga a redefinir el concepto de ciberseguridad o, al menos, a identificar las nuevas áreas donde no llega la ciberseguridad tradicional. Esto permite observar que el uso de una tecnología invasiva en todos los aspectos de la actividad humana genera nuevas interdependencias no evaluadas, las cuales deben considerarse a fin de reducir los riesgos inherentes a la seguridad de la información.

## ***Referencias***

- Ansorena, S. de (2015). Talento en la Era Digital. En la Gestión del Talento en la Era Digital. Foxize School. Recuperado en: <https://bibliotecavirtual.campuseuropeo.es/files/original/cc6ec976cb0f34637bdf94013874658c.pdf>
- CCS y PMG (2018). Desafíos en la evolución de las empresas hacia La Transformación Digital. Chile.

Colín y colaboradores (2010). Innovación, Propiedad Intelectual y Competitividad. La Denominación de Origen como Estrategia de Competitividad para la Industria del Calzado de León, Gto., Revista TEACs, junio (2) 4, pp. 1-15

D'Antonio, G y de Lima, M (2019). Digital Security en la nueva era de transformación Digital. Elcano Royal Institute. Recuperado de: <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/ari32-2019-dantonio-oliasdelimapancorbo-digital-security-en-la-nueva-era-de-transformacion-digital.pdf>

Gómez, A. (2021). Big data, un sistema de gestión de datos. Tecana American University, of the USA

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México: Mc Graw Hill.

Llorente, J. (2016). La Transformación Digital. En Desarrollando Ideas. UNO: Madrid.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2006), Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª. ed., Madrid. Recuperado de [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/oecdosloManual05\\_spa.Pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/oecdosloManual05_spa.Pdf).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012), La Estrategia de Innovación de la OCDE. Empezar hoy el mañana, OCDE-Foro Consultivo Científico y Tecnológico. México, 250 pp.

Palacio, P. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Trabajo especial para

---

optar al grado de Especialización en dirección de pequeñas empresas y pymes. Universidad de Buenos Aires.

TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission. (2012). Demystifying big data: A practical guide to transforming the business of Government. Recuperado de: <http://www.techamerica.org/Docs/fileManager.cfm?f=techamerica-bigdatareportfinal.pdf>VanBoskirk

UGT Castilla y León (2018). Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social. Universidad de Valladolid.

Van Den Bergue, E. (2016). Gestión Gerencial y Empresarial. Aplicada al siglo XXI. Ecoe: Bogotá.



Enero- junio 2023

Recibido: 29-3-2023

Aceptado: 27-11-2023

## **De los procesos mentales y el aprendizaje efectivo**

Autor: María Auxiliadora Arenas<sup>1</sup>

Correo electrónico: [mariaarenasg@gmail.com](mailto:mariaarenasg@gmail.com)

Adscripción: Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

**Resumen:** El estudio propuesto tiene como objetivo principal analizar la relevancia de las habilidades adquiridas en los procesos mentales para un aprendizaje efectivo desde una perspectiva psicológica. Se busca considerar las habilidades de aprendizaje que deben desarrollarse en los alumnos a través de procesos mentales, con el fin de implementar estrategias que fomenten el desarrollo de habilidades metacognitivas, promoviendo un aprendizaje perdurable, significativo y aplicable en la toma de decisiones y la resolución de problemas en su interacción con el entorno. En términos metodológicos, la investigación se enmarca en un diseño no experimental, basado en una revisión documental respaldada por recomendaciones de diversos autores metodológicos. Se destacan los aportes teóricos sobre

---

<sup>1</sup> Licenciada en Relaciones Industriales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Naguanagua, Venezuela. Especialidad en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Valencia, Venezuela. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Naguanagua, Carabobo, Venezuela. Docente de la Universidad de Carabobo, adscrita al Departamento en Gerencia y Finanzas de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Docente del Programa de Especialización en Docencia para la Educación Superior (PEDES) de la Facultad de Educación en el Área de Postgrado. Investigadora del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO) de la Universidad de Carabobo. [mariaarenasg@gmail.com](mailto:mariaarenasg@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5877-7678>

procesos cognitivos y estrategias para alcanzar un aprendizaje efectivo. Se realiza un análisis crítico que invita a la reflexión del lector sobre el aprendizaje autónomo efectivo, concluyendo con elementos relevantes para lograr un mejor rendimiento académico, destacando la importancia de la similitud positiva entre las estrategias de aprendizaje y el factor motivacional del alumno.

**Palabras clave:** Habilidades de aprendizaje, procesos mentales, estrategias metacognitivas, toma de decisiones, resolución de problemas, psicología educativa.

### **Valuing the work of family caregivers of chronic patients in Colombia**

**Abstract:** The main objective of the proposed study is to analyze the relevance of skills acquired in mental processes for effective learning from a psychological perspective. It aims to consider the learning skills that should be developed in students through mental processes, in order to implement strategies that promote the development of metacognitive skills, fostering enduring, meaningful, and applicable learning in decision-making and problem-solving in their interaction with the environment. Methodologically, the research is framed within a non-experimental design, based on a documentary review supported by recommendations from various methodological authors. Theoretical contributions on cognitive processes and strategies to achieve effective learning are highlighted. A critical analysis is conducted to prompt the reader's reflection on effective autonomous learning, concluding with relevant elements to achieve better academic performance, emphasizing the importance of the positive similarity between learning strategies and the student's motivational factor.

**Keywords:** Learning skills, mental processes, metacognitive strategies, decision-making, problem-solving, educational psychology

## ***Introducción***

La educación tiene como propósito formar individuos conscientes de su papel en la sociedad, capaces de adaptarse a las exigencias del entorno y de contribuir al bienestar colectivo. Para ello, la educación no solo debe transmitir conocimientos, sino también fomentar valores, habilidades, aptitudes y actitudes positivas hacia la vida en sociedad. Así, la educación se convierte en un medio para la consolidación de la identidad con el país, que se construye a partir de la diversidad cultural y el respeto a los derechos humanos. En este sentido, el aprendizaje es un proceso complejo que implica el funcionamiento biológico del cerebro y sus neuronas, así como el desarrollo cognitivo y afectivo de los individuos. El cerebro tiene la capacidad de regenerarse y modificar sus estructuras de pensamiento, lo que permite superar los obstáculos para el aprendizaje. En este artículo, se analizarán los principales factores que influyen en el aprendizaje y se propondrán algunas estrategias pedagógicas para mejorar la calidad de la educación.

El aprendizaje es un proceso complejo que implica el uso de las capacidades mentales innatas de los seres humanos, así como la aplicación de estrategias educativas adecuadas. El objetivo de este artículo es analizar la importancia de enseñar estrategias de aprendizaje que fomenten el desarrollo de habilidades metacognitivas, es decir, la capacidad de reflexionar sobre el propio proceso de aprendizaje y regularlo. Estas habilidades son fundamentales para lograr un aprendizaje significativo, que permita la comprensión profunda de los conocimientos y su transferencia a diferentes ámbitos y situaciones. Además, el aprendizaje significativo facilita el autoaprendizaje, que es la capacidad de aprender de forma autónoma y continua, adaptándose a las exigencias de los entornos y las tecnologías cambiantes. Para ello, se revisará la literatura científica sobre las estrategias de aprendizaje y las habilidades metacognitivas, y se

propondrán algunas recomendaciones para su enseñanza e implementación en los diferentes niveles educativos.

## ***Metodología***

El diseño de la investigación se plantea como no experimental, al respecto Kerlinger, (1979:116) señala “es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Debido al no ser experimental solo permite analizar el objeto de estudio en su ámbito tal cual, como se refiere Hernández, Fernández y Baptista (2006:118), esta investigación no experimental consiste.

En observar el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, donde los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural (...).

La metodología empleada se enmarcó en el tipo de investigación documental con diseño bibliográfico. Al respecto, Palella y Martins (2010:84) refieren “la investigación documental se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-”. Según lo indicado por los autores, tal investigación permite recopilar un conjunto de información en el cual se procede a seleccionar lo más notable y acertada con relación al tema, según sea el caso, analizándola de forma reflexiva a la situación planteada por la investigación o estudio.

Además, Arias (2001:49) define la investigación de tipo documental como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. De esta manera, se concluye que la investigación documental aprueba disgregar información para la obtención de conocimientos acerca del tema pertinente, logrando describirlo en su totalidad sin ninguna

modificación, generando nuevo contenido para una mejor comprensión. En el presente artículo se realizó un recuento documental, revisión y análisis bibliográfico, logrando la construcción de un cuerpo teórico que sirva de aporte a la consolidación del tema a estudiar como lo es los procesos mentales y el aprendizaje.

### ***Aspectos teóricos:***

La enseñanza implica la transmisión de conocimientos, lo cual requiere la activación de procesos mentales para facilitar la comprensión y asimilación de dichos conocimientos. Por lo tanto, se necesita diseñar una didáctica que promueva un aprendizaje efectivo, basado en un modelo de aprendizaje activo y significativo, que fomente el desarrollo del potencial de las personas para aprender y adquirir habilidades de aprendizaje continuo.

Sánchez (2002:98) define los procesos mentales como operadores intelectuales capaces de transformar estímulos externos en representaciones mentales, o de transformar una representación mental en otra representación o en una acción motora. Estos procesos proporcionan los mecanismos para construir, comprender, aplicar, extender, delimitar y profundizar el conocimiento.

Los procesos mentales llevan a los individuos a buscar modelos de enseñanza que se centren en la formación de imágenes o representaciones mentales, así como en el desarrollo de prácticas mentales que fomenten la construcción social y la transferencia del conocimiento. Esto requiere un ambiente instruccional flexible y de apertura mental que estimule la participación individual y grupal, así como el intercambio de ideas.

Dado que los procesos mentales se basan fundamentalmente en el estímulo del aprendizaje, la reorganización cognitiva del sujeto y la evaluación del

progreso, es necesario desarrollar habilidades metacognitivas para identificar aciertos, errores y distracciones, con el fin de planificar y dirigir mejor el curso de acción del pensamiento hacia un aprendizaje estratégico.

Las estrategias de aprendizaje permiten a los alumnos memorizar contenidos para su recuerdo inmediato, desarrollar habilidades de pensamiento y asimilar una mayor cantidad de conocimientos. Estas estrategias son fundamentales para facilitar la asimilación de la información en el sistema cognitivo del individuo, mediante la gestión, codificación y almacenamiento de la información para su posterior aplicación.

Monereo (2001:29) define las estrategias de aprendizaje como un conjunto de acciones planificadas y organizadas para lograr un objetivo de aprendizaje, mientras que Díaz y Hernández (2002:234) las describen como procedimientos conscientes y voluntarios que persiguen el propósito de aprender y resolver problemas. Estas acciones secuenciales e integradas provocan procesos cognitivos que generan capacidades y habilidades a través de técnicas y métodos de estudio, mejorando así el aprendizaje y resolviendo problemas.

En resumen, el desarrollo de estrategias de aprendizaje efectivas es fundamental para facilitar la asimilación de la información, fomentar el aprendizaje continuo y resolver problemas, con la consideración de los estados afectivos y motivacionales como elementos esenciales para el proceso de aprendizaje.

### ***Aspectos teóricos***

La enseñanza implica la transmisión de conocimientos, lo cual requiere la activación de procesos mentales para facilitar la comprensión y asimilación de dichos conocimientos. Por lo tanto, se necesita diseñar una didáctica que promueva un

aprendizaje efectivo, basado en un modelo de aprendizaje activo y significativo, que fomente el desarrollo del potencial de las personas para aprender y adquirir habilidades de aprendizaje continuo.

Sánchez (2002:98) define los procesos mentales como operadores intelectuales capaces de transformar estímulos externos en representaciones mentales, o de transformar una representación mental en otra representación o en una acción motora. Estos procesos proporcionan los mecanismos para construir, comprender, aplicar, extender, delimitar y profundizar el conocimiento.

Los procesos mentales llevan a los individuos a buscar modelos de enseñanza que se centren en la formación de imágenes o representaciones mentales, así como en el desarrollo de prácticas mentales que fomenten la construcción social y la transferencia del conocimiento. Esto requiere un ambiente instruccional flexible y de apertura mental que estimule la participación individual y grupal, así como el intercambio de ideas.

Dado que los procesos mentales se basan fundamentalmente en el estímulo del aprendizaje, la reorganización cognitiva del sujeto y la evaluación del progreso es necesario desarrollar habilidades metacognitivas para identificar aciertos, errores y distracciones, con el fin de planificar y dirigir mejor el curso de acción del pensamiento hacia un aprendizaje estratégico.

Las estrategias de aprendizaje permiten a los alumnos memorizar contenidos para su recuerdo inmediato, desarrollar habilidades de pensamiento y asimilar una mayor cantidad de conocimientos. Estas estrategias son fundamentales para facilitar la asimilación de la información en el sistema cognitivo del individuo, mediante la gestión, codificación y almacenamiento de la información para su posterior aplicación.

Monereo (2001:29) define las estrategias de aprendizaje como un conjunto de acciones planificadas y organizadas para lograr un objetivo de aprendizaje, mientras que Díaz y Hernández (2002:234) las describen como procedimientos conscientes y voluntarios que persiguen el propósito de aprender y resolver problemas. Estas acciones secuenciales e integradas provocan procesos cognitivos que generan capacidades y habilidades a través de técnicas y métodos de estudio, mejorando así el aprendizaje y resolviendo problemas.

En resumen, el desarrollo de estrategias de aprendizaje efectivas es fundamental para facilitar la asimilación de la información, fomentar el aprendizaje continuo y resolver problemas, con la consideración de los estados afectivos y motivacionales como elementos esenciales para el proceso de aprendizaje

Durante años, la educación escolar se ha centrado en el desarrollo de capacidades de razonamiento, autoaprendizaje, pensamiento crítico, análisis, resolución de problemas, creatividad e innovación. Estos objetivos apuntan a mejorar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la fijación de metas a corto, mediano y largo plazo, lo que lleva a la autorrealización personal.

Para llevar a cabo estas actividades, el cerebro necesita ejecutar habilidades para pensar. Estas habilidades van más allá del simple conocimiento suministrado, requiriendo entrenamiento en procesos de pensamiento que agilicen la mente y fomenten un pensamiento autónomo.

El ser humano tiene la capacidad de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, así como mejorar la efectividad en las tareas cotidianas. Sin embargo, la ejecución de estas tareas requiere el uso de operaciones mentales, como el metaconocimiento, que intuitivamente realizan los seres humanos en mayor o menor

grado. La dificultad en el aprendizaje puede surgir cuando estas operaciones se llevan a cabo en menor grado.

El metaconocimiento, formado por el prefijo griego "meta" (más allá) y la palabra "conocimiento", implica volver a pensar sobre lo ya pensado. Como estrategia de aprendizaje, ayuda a evaluar una tarea y determinar la mejor manera de abordarla, examinando alternativas antes de elegir la más apropiada.

La tarea del pensamiento, según Manuel de Vega (1993:101), es una actividad global del sistema cognitivo que involucra mecanismos de memoria, atención, representaciones y procesos de comprensión. A través del pensamiento, los individuos operan con insumos sensoriales para construir ideas, razonar y emitir juicios de valor hacia objetos, situaciones o personas.

Simon (1985) considera que el pensamiento se manifiesta en un amplio dominio de tareas que involucran recordar, aprender, resolver problemas, inducir reglas, definir conceptos, percibir y reconocer estímulos, y comprender. Estas habilidades del pensamiento pueden enseñar a mejorar los procesos mentales, aunque el potencial intelectual de cada individuo tiene una dosis de carácter innato, influenciado por factores genéticos, la composición del cerebro y su funcionamiento.

En consecuencia, el rol del docente es crucial para aprovechar la capacidad del cerebro, incentivando a los alumnos a desarrollar la capacidad de aprender y generar un aprendizaje autónomo.

El aprendizaje es un proceso fundamental en todas las áreas de la vida, y está estrechamente relacionado con el desarrollo personal e intelectual del ser humano. El aprendizaje se lleva a cabo de manera más efectiva cuando el individuo está motivado y busca activamente la adquisición de conocimientos, utilizando su capacidad de atención,

reflexión lógica o abstracta, y diversas herramientas mentales. Este proceso comienza de manera automática en los primeros años de vida, pero con el tiempo se vuelve más voluntario y adquiere mayor relevancia a medida que el individuo aprende a leer, escribir y memorizar conceptos.

El proceso de aprendizaje implica la adquisición de destrezas prácticas, conocimientos informativos y estrategias de acción, lo que permite al individuo adaptarse al entorno y aprender de sus experiencias. Además, el aprendizaje facilita el desarrollo de la "musculatura mental", ya que la repetición y la alta frecuencia ayudan a fijar nuevos conocimientos. La neuro-estructura se construye a través de analogías, lo que facilita el aprendizaje y la transferencia de conocimientos.

El razonamiento analógico es crucial para la adquisición de nuevos conocimientos, ya que permite hacer inferencias y construir hipótesis. La analogía se convierte en un recurso didáctico útil para aplicar los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que facilita la vinculación de conceptos y la asimilación de nueva información.

El desarrollo de habilidades metacognitivas durante el aprendizaje es fundamental para el logro de competencias con un pensamiento coherente, analítico y creativo. La metacognición implica la conciencia de las acciones cognitivas que intervienen en el aprendizaje, y ayuda a mejorar la adquisición de conocimientos al facilitar una interacción satisfactoria con el entorno.

Es crucial tener en cuenta que las habilidades metacognitivas pueden verse afectadas por el estado emocional del individuo, ya que el estrés, el enojo o el miedo pueden disminuir la capacidad de hacer conexiones neuronales y afectar el proceso cognitivo. Por lo tanto, es importante mantener un equilibrio emocional para facilitar un mejor aprendizaje.

En resumen, el aprendizaje es un proceso complejo que involucra motivación, reflexión, repetición, analogías, razonamiento analógico y habilidades metacognitivas, y su correcto desarrollo contribuye significativamente al crecimiento intelectual y personal del individuo. Taylor (1983:270-271) las define de la siguiente manera:

En general, las habilidades metacognitivas se refieren al conocimiento individual acerca de la tarea, las posibles estrategias que pueden ser aplicadas a la tarea y la conciencia individual de sus propias habilidades en relación con estas estrategias. [...] Si la habilidad metacognitiva puede ser conceptualizada como un aspecto general del desarrollo cognitivo, entonces la metacognición es mucho más que la suma de las habilidades y estrategias individuales. Probablemente podría describirse como una tendencia general o predisposición para analizar, tanto las tareas como las respuestas y reflexionar sobre las consecuencias de las respuestas.

Villamizar (2016:237) define la metacognición como "el conocimiento, conciencia y control de los propios procesos cognitivos durante el aprendizaje". Este concepto implica el desarrollo de la conciencia con relación al nivel de aprendizaje deseado a través de la autoobservación en la construcción del conocimiento y la selección de estrategias adecuadas. Esto conlleva a reflexionar sobre las tareas y objetivos propuestos, así como a comprender la forma en que se produce el aprendizaje para mejorar la capacidad de adquirirlo. Todo esto enfatiza la importancia del "aprender a aprender" como una prioridad en el ser humano, destacando la comprensión, el análisis y la autorregulación como elementos fundamentales para el éxito en el aprendizaje. Por lo tanto, la conciencia de estos aspectos debe guiar el proceso de aprendizaje del estudiante, fomentando una participación activa y voluntaria, así como la conciencia e intencionalidad en el acto mental involucrado en dicho proceso. Esto no solo

propiciará el aprendizaje de los procesos de pensamiento, sino también la transferencia de conocimientos a una diversidad de ámbitos, contextos y áreas del saber.

## ***Disertación***

El propósito de este artículo es analizar la importancia de los procesos mentales que intervienen en el aprendizaje y las estrategias que se pueden emplear para facilitarlos. Se entiende por procesos mentales el conjunto de operaciones cognitivas que permiten al estudiante construir, percibir, aplicar, desarrollar, diferenciar y profundizar nuevos conceptos en su pensamiento. Estos procesos requieren de un aprendizaje estratégico, que consiste en la selección, práctica y manejo consciente o inconsciente de las estrategias más adecuadas para lograr una determinada tarea u objetivo, en función de las características de la situación educativa. El aprendizaje estratégico implica un conocimiento estratégico, que es el saber cómo conocer, es decir, el dominio de las propias estrategias de aprendizaje y su regulación. El conocimiento estratégico permite al estudiante desarrollar el pensamiento conceptual, una visión holística, el ingenio, la capacidad de expresión y el sentido de previsión, así como fomentar su espontaneidad y creatividad. El resultado de este proceso es un meta aprendizaje, que es el aprendizaje sobre el aprendizaje, es decir, la reflexión crítica y práctica sobre el propio proceso de aprendizaje y sus resultados. El meta aprendizaje implica la formulación de metas de aprendizaje, que son los objetivos que el estudiante se propone alcanzar mediante el uso de las estrategias de aprendizaje. Las metas de aprendizaje se asocian con actividades en las que se crea algo nuevo y al mismo tiempo se aprende del proceso de creación, como proyectos personales o académicos. Para favorecer el meta aprendizaje, es necesario disponer de un ambiente agradable, que propicie la relajación, la motivación y la familiarización con el tema, así como de los recursos y el tiempo necesarios para el estudio. En este artículo, se

revisarán los principales conceptos y teorías relacionados con los procesos mentales, el aprendizaje estratégico, el conocimiento estratégico y el meta aprendizaje, y se propondrán algunas recomendaciones para su enseñanza e implementación en los diferentes niveles educativos.

## ***Conclusión***

La educación es una realidad presente a lo largo de la vida de una persona, ya sea en entornos formales o de manera informal. La autonomía en el aprendizaje es fundamental para formar individuos preparados y capaces de aprender en todo momento. Sin embargo, tan importante como tener la capacidad de aprender es la capacidad de desaprender, adaptándose a la obsolescencia de los conocimientos. La autonomía del aprendizaje debe ir de la mano con la autogestión del conocimiento por parte del alumno. El acto de estudiar es una actividad compleja del pensamiento, y la experiencia del alumno motiva el interés por reflexionar y analizar los conocimientos. La nueva concepción del aprendizaje requiere que los estudiantes empleen estrategias más complejas, lo que se relaciona positivamente con el rendimiento académico, mediado por el factor motivacional. Comprender las metas de aprendizaje de manera objetiva y con una adecuada planificación puede ayudar a los estudiantes a obtener nuevos conocimientos y a generar ideas. Las personas necesitan estrategias para afrontar información que cambia rápidamente, clasificarla, combinarla con saberes anteriores y transformarla en nuevo conocimiento, requiriendo autoevaluación y autocontrol estratégico. La metacognición es fundamental para una enseñanza basada en procesos mentales, desarrollando habilidades metacognitivas que lleven al individuo a aprender a pensar. La guía de los docentes es fundamental para que los alumnos apliquen mejores enfoques y estrategias que les permitan desarrollar un potencial de aprendizaje autónomo. Todas estas herramientas conducen a

un modelo de aprendizaje que facilita los procesos mentales y promueve significativamente el aprendizaje eficiente en los estudiantes, permitiéndoles identificar y aumentar sus conocimientos a lo largo del tiempo, incluso en sus vidas diarias. Las herramientas y técnicas de aprendizaje, junto con las habilidades desarrolladas en el estudiante, conducen a un aprendizaje efectivo con características como autonomía, creatividad, significado y esfuerzo mental..

### ***Referencias***

- Arias, F. (2001). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- De Vega, M. (1993). *Introducción a La Psicología Cognitiva*. México: Alianza Psicología. Madrid. Alianza.
- Díaz, Frida y Hernández, G. (2002). *Estrategias Docente para un Aprendizaje Significativo*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill
- Garza, R y Leventhal, S. (2006). *Libro de Lenguaje: Spanish*. México: Trillas.
- González, B (2002). *Las analogías en el proceso Enseñanza-Aprendizaje de las Ciencias de la Naturaleza*. Tenerife. Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.
- Hernández, R; Fernández C; Baptista, L. (2006). *Metodología De La Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huerta, M. (2001). *Enseñar Aprender Significativamente*. Lima: San Marco
- Kerlinger, F. (1979). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Interamericana,
- Monereo, C; Badia, A., y Otros (2001): *Ser Estratégico y Autónomo*. Barcelona: Grao.

Monereo, C; Castello, M., y Otros (2001): Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Barcelona: Grao.

Paella y Martins (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. México. Mc. Graw – Hill.

Pérez, G y Gimeno, S. (1992). “Transformar la Enseñanza”. Madrid: Morata.

Ramírez, S. (1970). “De Analogía”. Madrid: Colección Opera Omnia, número de colección volumen II. Madrid: Iberlibro.

Sánchez, M. (1999). “Desarrollo De Habilidades Del Pensamiento: Discernimiento, Automatización e Inteligencia Práctica”. México: Trillas

Sánchez, M. (2002). La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento. Revista Electrónica de Investigación Educativa 4, (1).<http://redie.ens.uabc.mx/vol4no1/contenido-amestoy.html>

Simon, H. (1985). Procesamiento de Información, Teoría de la Resolución de Problemas Humanos. En A. M. Aitken head y J. M. Slack (Eds). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Taylor, N. (1983). Habilidad Metacognitiva: Una Prioridad Curricular. Psicología de la lectura: Revista Trimestral Internacional 4.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/METACOGNITIVE-ABILITY%3A-ACURRICULUM-PRIORITY-Taylor/fc9832333c1d705b78fdf7c25cof6fe29a020592>

Villamizar, L. (2016). “Regulación metacognitiva en la resolución de problemas de longitud en estudiantes de básica primaria”:  
<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/1118>

2/1043/1/Tesis%20Lydda%20Fernanda%20Villamizar%20Rodriguez.pdf.



# **Una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo para Venezuela. Una mirada a través del Cubo de Osorio.**

Autor: Igor Bello<sup>1</sup>

Dirección electrónica: [ibello@uc.edu.ve](mailto:ibello@uc.edu.ve)

Adscripción: Universidad de Carabobo, Venezuela

**Resumen:** Este artículo examina la relevancia de una Política Nacional en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en Venezuela, utilizando la metodología del Cubo de Osorio, que permite profundizar en el análisis social desde una perspectiva macrosocial, considerando la realidad venezolana como contexto. Se trata de una investigación bibliográfica, transversal y descriptiva, que se basa en fuentes oficiales de los ministerios competentes en Trabajo, Salud y Seguridad Social, así como en información de la OIT sobre LEGOSH y NATLEx, que contienen estadísticas y normativas sobre SST. También se consultan artículos de revistas especializadas indexadas. El análisis se estructura en tres dimensiones: la temporal, la espacial y la de los actores sociales. La dimensión temporal abarca el pasado (los antecedentes de la SST desde los orígenes de la industria venezolana hasta el siglo XX), el presente (la situación actual en el siglo XXI, con la aplicación de la LOPCYMAT y el

---

<sup>1</sup> Máster en Ergonomía y Psicosociología. Máster en Seguridad y Salud en el Trabajo. Doctorante en Cs. Sociales, mención Estudios del Trabajo, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Email: [ibello@uc.edu.ve](mailto:ibello@uc.edu.ve). <https://orcid.org/0000-0001-9379-6586>

INPSASEL) y el futuro (las proyecciones basadas en los cambios y tendencias actuales). La dimensión espacial comprende el entorno de la entidad de trabajo, el entorno nacional y el entorno latinoamericano. La dimensión de los actores sociales incluye la visión de los trabajadores, los empleadores y la autoridad. Los resultados muestran que la ausencia de una política nacional impide elaborar leyes, reglamentos y normas coherentes, planes y programas nacionales articulados e indicadores de gestión que permitan evaluar los progresos. Por ello, se concluye que es fundamental formular una Política Nacional en SST, con el consenso de las autoridades, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, para superar la falla estructural del sistema nacional SST.

**Palabras Clave:** política nacional en seguridad y salud en el trabajo, seguridad y salud en el trabajo en Venezuela, LOPCYMAT e INPSASEL, cubo de Osorio, Sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo.

### **A National Policy for Occupational Safety and Health in Venezuela: A Perspective through the Osorio Cube**

**Abstract:** This article examines the relevance of a National Policy on Occupational Health and Safety (OHS) in Venezuela, using the Osorio Cube methodology, which allows for an in-depth social analysis from a macrosocial perspective, considering the Venezuelan reality as context. It is a bibliographical, cross-sectional, and descriptive research, based on official sources from the competent ministries in Labor, Health, and Social Security, as well as information from the ILO on LEGOSH and NATLEx, containing statistics and regulations on OHS. Indexed articles from specialized journals are also consulted. The analysis is structured in three dimensions: temporal, spatial, and social actors. The temporal dimension covers the past (the history of OHS from the origins of the Venezuelan industry until the 20th

century), the present (the current situation in the 21st century, with the application of LOPCYMAT and INPSASEL), and the future (projections based on current changes and trends). The spatial dimension includes the work entity environment, the national environment, and the Latin American environment. The dimension of social actors includes the perspective of workers, employers, and authorities. The results show that the absence of a national policy prevents the development of coherent laws, regulations, and standards, as well as articulated national plans and programs, and management indicators to assess progress. Therefore, it is concluded that it is essential to formulate a National OHS Policy, with the consensus of authorities, employers' organizations, and workers, to overcome the structural flaw in the national OHS system.

**Keywords:** national policy on occupational safety and health, occupational safety and health in Venezuela, LOPCYMAT and INPSASEL, Osorio Cube, national system of occupational safety and health.

## ***Introducción***

Aproximarse a Osorio y su metodología ha sido tan interesante como necesario para comprender como acercarse a los problemas contemporáneos de la teoría social, y un acercamiento curioso a la obra de Osorio, además nos acerca al debate sobre la evolución del estudio social y sus métodos. Señala que hay dos tradiciones sociológicas latinoamericanas: una, la sociología de la dependencia y la revolución (con categorías centrales como movimiento popular, clases sociales, capitalismo dependiente o sobreexplotación) y por otro lado, una sociología de la democracia y los movimientos sociales (con categorías características como sociedad civil, gobernanza, actores sociales, mercado y productividad), que inició su auge en la década de los ochenta y continuó en los noventa.

---

Para este trabajo se analiza el problema de la gobernanza en materia de salud y seguridad en el trabajo, que comienza por el establecimiento de una política pública correspondiente, que esté orquestada con el resto de las políticas nacionales. De la política, surgen servicios que deben darse, mecanismos de vigilancia de cumplimiento, e indicadores de gestión. La falta de una política pública genera problemas de gobernanza, falta de coordinación, alineación, planificación y control.

Se analiza la importancia de una Política Nacional en SST en Venezuela bajo la metodología del Cubo de Osorio, para darle profundidad al análisis social con la realidad venezolana como contexto, bajo una mirada macrosocial.

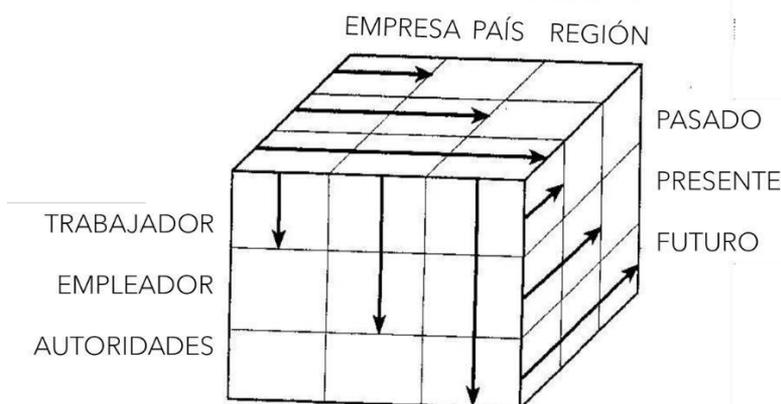
### ***Método***

Investigación bibliográfica, transversal y descriptiva. Se utilizan fuentes oficiales provenientes de los ministerios con competencia en Trabajo, Salud y Seguridad Social, así como información publicada por la Organización Internacional del Trabajo en sus portales LEGOSH y NATLEX, que incluyen estadísticas y dispositivos normativos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. También se toman en cuenta artículos publicados en revistas especializadas indexadas.

Como herramienta de análisis, se utilizó el método llamado Cubo de Osorio<sup>2</sup>. El método se basa en los principios de la epistemología crítica y de la pedagogía dialógica, que promueve la participación y la colaboración de los sujetos en el proceso educativo. El método también se inspira en las ideas de autores como Karl Marx, Max Weber, Emile Durkheim, Pierre Bourdieu, Immanuel Wallerstein, entre otros, que han contribuido al desarrollo de la teoría social desde diferentes perspectivas. El método se puede aplicar a cualquier tema o problema de interés para el análisis social, como la pobreza, la violencia, la democracia, etc.

En este trabajo se analizó el tema de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo como objeto de estudio, desde tres miradas: la espacial, la temporal y como espesor, la perspectiva de los actores sociales pertinentes, tal como se aprecia en la Figura 1:

Figura 1. Dimensiones aplicadas el método del Cubo de Osorio



Fuente: Osorio (2001)

- La mirada temporal: consideró el pasado (antecedentes de la SST desde los inicios de la industria venezolana hasta el siglo XX); el presente (la realidad actual en el siglo XXI, con la implementación de la LOPCYMAT y el INPSASEL); y las estimaciones hacia el futuro, basadas en los cambios y tendencias actuales.

- La mirada espacial: consideró el entorno entidad de trabajo (y sus estructuras internas, como los Comités de Salud Laboral y los Servicios SST); el entorno país (con las estructuras nacionales como el MPPPST y el IVSS); y el entorno latinoamericano (con la presencia de una delegación de OIT Américas en Venezuela, y la inminente entrada en la CAN).

- La mirada de los actores sociales: consideró la perspectiva de quienes trabajan, la de los empleadores y las de la autoridad.

## **Resultados**

### 1. Dimensión espacial

#### 1.1 Nivel Entidad de trabajo:

La entidad de trabajo debe organizarse en torno al marco legal vigente y alinear su política interna de SST a la política nacional. La entidad de trabajo tiene estructuras internas (comités de SSL, servicios SST) que debe compaginar con las estructuras nacionales. Los mecanismos de diálogo social se extrapolan a la entidad de trabajo, como entes de contraloría social y participación en la toma de decisiones. La política nacional SST marca la pauta para una política organizacional, con prioridades comunes a la preservación de la vida y la salud de los trabajadores.

Dentro de una entidad de trabajo tampoco se puede implementar la norma ISO 45001 si no se tiene una política de SST. La política de SST es uno de los requisitos fundamentales que establece la norma para implantar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) en una organización. Sin una política de SST, no se puede cumplir con el resto de los requisitos de la norma, ni se puede demostrar el compromiso de la alta dirección con la mejora de la SST.

La política de SST es el documento que expresa la visión, la misión y los valores de la organización en materia de SST, así como sus objetivos y metas para prevenir los accidentes y las enfermedades laborales, mejorar el desempeño de la SST y cumplir con la legislación aplicable. La política de SST debe ser coherente con el contexto y las necesidades de la organización, así como con los requisitos legales y otros requisitos que le sean aplicables. La política de SST debe ser

comunicada y entendida por todos los miembros de la organización y por las partes interesadas relevantes. La política de SST debe ser revisada periódicamente para asegurar su adecuación y eficacia.

La política de SST es el punto de partida para establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de la SST basado en la norma ISO 45001. La política de SST proporciona el marco para establecer y revisar los objetivos de SST, así como para asignar los recursos y las responsabilidades necesarias para lograrlos. Para poder coordinar la política de SST de las entidades de trabajo con las estrategias, planes y programas de SST del país, debe existir una Política Nacional de SST.

### 1.2 Nivel País:

Para el país es fundamental tener una política nacional de SST, que permita coordinar planes y programas para la protección de la vida y la salud de las personas que trabajan. Esta política le permiten coordinarse a su vez con OIT y con las entidades de trabajos nacionales, generar una gobernanza institucional, instruir al INPSASEL, generar políticas educativas, asistenciales y sociales que den respuesta a las demandas de la población laboral, a la vez que engrana el sistema de seguridad social con el resto de los sistemas nacionales en términos operativos y de regulaciones.

Una Política Nacional de SST contiene al conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación del Estado en materia de prevención, protección y promoción de la seguridad y salud en el trabajo. No tener una Política Nacional de SST puede tener consecuencias negativas para el país, tales como:

- Aumento de las tasas de siniestralidad, lo que implica un mayor costo humano, social y económico por concepto de

---

muertes, lesiones, incapacidades, ausentismo, pérdida de productividad y calidad, indemnizaciones y demandas.

- Incumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el país en materia de SST, lo que puede afectar su imagen y reputación, así como generar sanciones o restricciones comerciales por parte de otros países o entidades.

- Falta de coherencia y coordinación entre las diferentes entidades públicas y privadas involucradas en la gestión de la SST, lo que puede generar duplicidad, ineficiencia, contradicción o vacíos normativos, así como dificultar el control y la fiscalización.

- Débil participación y sensibilización de los actores sociales (empleadores, trabajadores y sus organizaciones) en la prevención y promoción de la SST, lo que puede generar desconfianza, apatía, resistencia o conflicto social.

- Bajo nivel de desarrollo e innovación en materia de SST, lo que puede limitar la capacidad del país para adaptarse a los cambios tecnológicos, demográficos y ambientales que afectan al mundo del trabajo.

### 1.3 Nivel Latinoamericano:

El entorno internacional y la interacción regional vuelven al centro de atención. Las recientes sanciones de OIT y su comisión permanente en Venezuela han devuelto a Venezuela al panorama laboral internacional. La reciente declaración de la SST como principio y derecho fundamental en el trabajo, impone cambios a la política nacional, que incluyen leyes, reglamentos y normas técnicas nuevas, bajo un enfoque internacional a los sistemas de gestión.

La declaración de la OIT del derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho fundamental en el trabajo es una decisión histórica que

reconoce la importancia de la seguridad y salud en el trabajo (SST) para el desarrollo humano y económico. Esta declaración implica que todos los Estados miembros de la OIT, así como las organizaciones de empleadores y de trabajadores, se comprometen a respetar, promover y hacer efectivo este derecho, así como a cumplir con los convenios fundamentales sobre SST: el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155) y el Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187). Bajo la observación directa de OIT América, con sede en Lima, el gobierno venezolano tiene la obligación de garantizar que todos los trabajadores, sin distinción ni discriminación, tengan acceso a un entorno de trabajo seguro y saludable. Para ello, el Estado debe adoptar y aplicar una política nacional de SST, así como una legislación, una regulación y una fiscalización adecuadas. El Estado también debe proporcionar servicios públicos de prevención, asistencia, rehabilitación e indemnización en materia de SST, así como fomentar la cooperación internacional y el intercambio de buenas prácticas.

La inminente entrada de Venezuela a la CAN también impone cambios fundamentales que le obligan a iniciar un diálogo social inédito en los últimos 23 años en el país, y la integración a sistemas regionales de seguridad social. Venezuela se había retirado de la CAN en 2011, por orden del fallecido presidente Hugo Chávez, quien consideraba que el mecanismo de integración había "muerto" ante los acuerdos comerciales de algunos países con Estados Unidos. El reingreso de Venezuela a la CAN implica aceptar su ordenamiento jurídico e institucional del bloque, así como los compromisos que conlleva pertenecer al mismo. La integración en SST es uno de los aspectos que forma parte de la agenda de la CAN, que busca promover el desarrollo humano y económico de sus países miembros, así como garantizar el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores. La CAN cuenta con un

---

marco normativo e institucional en materia de SST, que incluye convenios, decisiones, resoluciones, directivas y programas que regulan y orientan las políticas y acciones en este ámbito. La CAN también dispone de mecanismos de cooperación y coordinación entre los países miembros y con otros organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para fortalecer las capacidades y el intercambio de experiencias en SST.

El reingreso de Venezuela a la CAN y la integración en SST pueden tener consecuencias positivas para el país y para la región, tales como:

- Mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores y las trabajadoras, así como garantizar su protección social y su acceso a servicios de prevención, asistencia, rehabilitación e indemnización en caso de accidentes o enfermedades ocupacionales.

- Facilitar la movilidad laboral y el reconocimiento de las calificaciones profesionales de los trabajadores venezolanos en los otros países miembros de la CAN, así como favorecer su integración social y cultural.

- Impulsar el comercio y las inversiones entre Venezuela y los otros países miembros de la CAN, así como acceder a mercados más amplios y diversificados, lo que puede contribuir a la recuperación económica del país y a generar empleo y desarrollo.

- Fortalecer la cooperación y el diálogo político entre Venezuela y los otros países miembros de la CAN, así como con otros actores regionales e internacionales, lo que puede facilitar la búsqueda de soluciones pacíficas y democráticas a la crisis política, social y humanitaria que vive el país.

## 2. Dimensión temporal

### 2.1 Pasado:

De los albores del Gomecismo hasta el siglo pasado, una historia marcada por el petróleo, en cuatro etapas diferenciadas:

- La primera etapa se remonta a los inicios de la explotación petrolera en el país, a principios del siglo XX, cuando se empezaron a aplicar algunas normas de SST, principalmente por parte de las empresas extranjeras. Sin embargo, estas medidas eran insuficientes y no contemplaban la participación de los trabajadores ni el rol del Estado.

- La segunda etapa se inicia en 1945, con la creación del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), que asume la responsabilidad de atender las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales. El IVSS establece una red de centros asistenciales y crea el primer servicio de medicina del trabajo en 1952. Además, se promulgan algunas leyes y reglamentos que regulan la prevención y la indemnización de los siniestros.

- La tercera etapa se desarrolla entre 1960 y 1980, cuando se produce un auge de la industria nacional y se diversifican las actividades económicas. Se incrementa la demanda de servicios de salud ocupacional y se amplía la cobertura del IVSS. Se crean también otras instituciones como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), el Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel (INHRR) y el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Se fortalece la formación de profesionales en las áreas de medicina, higiene y seguridad ocupacional, así como la investigación y la divulgación científica.

- La cuarta etapa se inicia en 1986, con la promulgación de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), que establece un marco jurídico integral para la protección de los derechos de los

---

trabajadores en materia de salud y seguridad laboral. La LOPCYMAT reconoce el principio de corresponsabilidad entre el Estado, los empleadores y los trabajadores, así como el derecho a la participación, la información, la educación y la consulta. La LOPCYMAT también crea el Sistema Nacional Integrado de Seguridad y Salud en el Trabajo (SNISST), que coordina las acciones de las diferentes entidades públicas y privadas involucradas en la materia.

## 2.2 Presente:

El siglo XXI inaugura cambios sociales y normativos que impulsan la SST, pero con debilidades en el diálogo social, la protección de derechos y el trabajo decente.

En 2005, con la reforma de la LOPCYMAT, se introducen cambios sustanciales en el sistema de salud ocupacional. Entre estos cambios se destacan: la ampliación del concepto de salud ocupacional a salud integral; la incorporación del enfoque de género, interculturalidad y ambiente; los procedimientos de investigación y notificación de las enfermedades ocupacionales, así como de los accidentes de trabajo; la creación del Registro Nacional Único del Sistema Integral para la Prevención; el aumento en el monto de las sanciones por incumplimiento; y la creación del Fondo Nacional para el Desarrollo Integral para la Prevención.

La situación actual de la SST en Venezuela es compleja y desafiante, debido a la crisis política, económica y social que atraviesa el país desde hace varios años. Según algunos expertos, la SST en Venezuela ha sufrido un retroceso y una precarización, que se reflejan en el aumento de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la falta de cumplimiento de la normativa vigente, la debilidad de las instituciones públicas y privadas encargadas de la gestión de la SST, y la escasez de recursos humanos, técnicos y financieros para garantizar la prevención y la protección de los trabajadores.

Entre los problemas que afectan actualmente a la SST en Venezuela está la falta de datos oficiales y actualizados sobre los indicadores de SST, lo que dificulta el diagnóstico, el seguimiento y la evaluación de las políticas y acciones en este ámbito. Según el último informe disponible de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Venezuela registró 11,1 accidentes mortales por cada 100.000 trabajadores en el año 2017, una cifra superior al promedio regional de 8,9.

Otro problema es el incumplimiento generalizado de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su reglamento, que establecen los principios, derechos y deberes de los empleadores, los trabajadores y el Estado en materia de SST. Según algunas denuncias, muchas entidad de trabajos no cuentan con un programa de SST, no realizan las evaluaciones de riesgo, no proporcionan los equipos de protección personal, no capacitan a sus trabajadores, ni reportan los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) ni a las unidades de supervisión del MPPPST, que son los entes encargados de regular, supervisar y controlar el cumplimiento de la normativa de SST, así como de brindar asesoría, asistencia técnica y capacitación a los actores sociales. Según algunos testimonios, el INPSASEL carece de personal calificado, infraestructura adecuada, recursos materiales y tecnológicos, y autonomía financiera para cumplir con sus funciones

Por otro lado, está la falta de participación y sensibilización de los trabajadores y sus organizaciones sindicales en la prevención y promoción de la SST. Muchos trabajadores desconocen sus derechos y deberes en materia de SST, no cuentan con representación efectiva ni con mecanismos de consulta y denuncia, y se ven obligados a aceptar condiciones

---

laborales precarias e inseguras por temor a perder su empleo o sufrir represalias.

### 2.3 Futuro:

La presencia de OIT nuevamente en Venezuela y los nuevos derechos fundamentales en el trabajo, potencian cambios necesarios en la Política Nacional de SST. El futuro de la SST en Venezuela es incierto y depende de varios factores, como la evolución de la crisis política, económica y social que vive el país, el reingreso de Venezuela a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la integración en SST con los otros países miembros, y el desarrollo e innovación en materia de SST ante los cambios tecnológicos, demográficos y ambientales que afectan al mundo del trabajo.

El reingreso de Venezuela a la CAN puede ser una oportunidad para impulsar el desarrollo y la integración en materia de SST con los otros países miembros del bloque subregional: Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. El reingreso de Venezuela a la CAN implica aceptar el ordenamiento jurídico y las instituciones del bloque, así como los beneficios y los compromisos que conlleva pertenecer al mismo.

El desarrollo e innovación en materia de SST es otro factor clave para el futuro de la SST en Venezuela. La pandemia por COVID-19 ha mostrado los desafíos y las oportunidades que plantean los cambios tecnológicos, demográficos y ambientales que afectan al mundo del trabajo. La digitalización, la automatización, la inteligencia artificial, el teletrabajo, el envejecimiento poblacional, la migración laboral, el cambio climático, entre otros fenómenos, tienen implicaciones para la seguridad y salud de los trabajadores. Por ello, se requiere una inversión en prevención que marque el futuro de la SST, así como una ética de la inteligencia artificial que evite el impacto de los sesgos. Además, se necesita una formación continua y adaptada a las nuevas competencias que demanda el mercado laboral.

Frente a este escenario, se requiere de acciones urgentes que fortalezcan el sistema nacional de SST, que promuevan una cultura preventiva y participativa entre los actores sociales, que mejoren las condiciones de trabajo, y que reconozcan el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable como un principio y un derecho fundamental en el trabajo.

### 3. Espesor

#### 3.1 La mirada del Trabajador:

Aunque la LOPCYMAT prometía una participación más amplia y profunda, esta participación solo privilegió a algunos grupos más cercanos políticamente al gobierno. Los ataques sistemáticos al sistema sindical lograron disminuir significativamente la cantidad de trabajadores sindicalizados en el país y mermar completamente el diálogo social tripartito, al menos con los actores sociales más tradicionales, representativos y reconocidos por la OIT.

Los trabajadores tienen el derecho a trabajar en un entorno seguro y saludable, así como a recibir información, formación, protección y asistencia adecuadas en materia de SST. Los trabajadores también tienen el deber de cumplir con las normas y medidas de prevención establecidas por el empleador y por la autoridad competente, así como de cooperar con el empleador en la gestión de la SST. Los trabajadores también tienen el derecho a participar activamente en la mejora de la SST, así como a denunciar las situaciones que pongan en peligro su seguridad o su salud.

La OIT recibió denuncias de organizaciones de trabajadores en Venezuela en relación con el acoso del cual han sido víctimas, generando sanciones internacionales disciplinarias por parte de OIT y la presencia actual de observadores permanentes. Esta situación, devino en la actuación de OIT por medio de una misión denominada

---

Comisión de Encuesta, que tras un análisis pormenorizado de la situación, presentó su informe “por el Diálogo y la Reconciliación Nacional”. Este documento se basa en los principios y valores de la OIT, que promueven el diálogo social, el tripartismo y el respeto de los derechos humanos y laborales como medios para lograr la justicia social y la paz. El documento reconoce que el diálogo y la reconciliación nacional son esenciales para superar las crisis políticas, sociales y económicas que afectan a muchos países, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. El documento propone una serie de medidas concretas para fortalecer las instituciones y los procesos de diálogo y reconciliación nacional, tales como:

- Establecer un marco legal e institucional que garantice la libertad de asociación, la negociación colectiva, la participación y la representatividad de los trabajadores.
- Fomentar una cultura de diálogo social basada en el respeto mutuo, la confianza, la transparencia y la responsabilidad.
- Apoyar el desarrollo de capacidades y competencias de los interlocutores sociales para facilitar el diálogo social efectivo e inclusivo.
- Promover el diálogo social tripartito a nivel nacional, regional y local, así como el diálogo social bipartito entre empleadores y trabajadores.
- Integrar el diálogo social en las políticas públicas, especialmente en las relacionadas con el desarrollo económico y social, el empleo, la protección social, la educación, la salud, el medio ambiente y el cambio climático.

El documento se inspira en las experiencias exitosas de diálogo y reconciliación nacional en varios países, como Colombia, Costa Rica, Etiopía, Filipinas, Madagascar, Nepal, Sudáfrica y Túnez. El documento también se basa en las

declaraciones adoptadas por la OIT a lo largo de su historia, como la Declaración de Filadelfia (1944), la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008) y la Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo (2019).

### 3.2 La mirada del Empleador:

La salud ocupacional como gasto. Sin una política nacional definida, el cambio en el comportamiento de las entidades de trabajo en relación con la SST ha cambiado tanto como autoridades del INPSASEL han venido rotando. Los empleadores tienen la responsabilidad de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, así como para mejorar el desempeño de la SST. Para ello, los empleadores deben implementar un sistema de gestión de la SST basado en la identificación, evaluación y control de los riesgos y peligros en el trabajo, así como en la mejora continua. Los empleadores también deben consultar y fomentar la participación de los trabajadores y sus representantes en la gestión de la SST, así como cumplir con los requisitos legales y otros requisitos aplicables.

Grandes brechas en relación con el Estado venezolano como garante de los derechos de los trabajadores y el Estado venezolano como Patrono.

La falta de una política nacional de seguridad y salud en el trabajo (SST) también puede afectar a los empleadores, dándoles mayor responsabilidad legal, financiera y moral por los daños causados a los trabajadores, lo que puede generar multas, indemnizaciones, demandas o sanciones, menor competitividad, rentabilidad y reputación por la disminución de la calidad, la eficiencia y la innovación, así como por el aumento de los costes operativos, los desperdicios y las pérdidas; mayor dificultad para atraer, retener y motivar al

personal cualificado, lo que puede generar escasez de talento, rotación, absentismo o conflictos laborales; menor capacidad para acceder a mercados nacionales e internacionales, especialmente a los contratos públicos, que exigen el cumplimiento de normas y estándares de SST, y una menor participación e influencia en el diálogo social tripartito con los gobiernos y los trabajadores, lo que puede limitar la defensa de los intereses y las necesidades de los empleadores en materia de SST.

### 3.3 La mirada de la Autoridad:

La falta de una política nacional SST genera un problema en la gobernanza, así como la coordinación interinstitucional entre los ministerios con competencia en trabajo, salud y seguridad social.

La falta de un presupuesto propio, de la activación de la Tesorería de la Seguridad Social, de un sistema nacional de registro y estadísticas en accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, falta de diálogo social dentro del Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (el CONSSAT, que aún no se conforma), son síntomas de la problemática causada por la falta de una política nacional sobre este tema. La falta de una política nacional de seguridad y salud en el trabajo (SST) puede afectar a las autoridades, causando una menor capacidad para garantizar el cumplimiento de la normativa en el orden social, y una menor eficacia y eficiencia en la gestión de las políticas activas de empleo, lo que puede afectar a la calidad, la equidad y la cohesión del mercado de trabajo.

La falta de una política también puede ocasionar problemas de coordinación y cooperación con las Estados y Municipios, los agentes sociales y los organismos internacionales, lo que puede dificultar el diseño, la ejecución, la evaluación y la financiación de las políticas de SST.

Es importante que todos los actores sociales impulsen y lideren el desarrollo e implementación de una política nacional de SST que responda a las necesidades y expectativas de los trabajadores, los empleadores y la sociedad en general. Una política nacional de SST debe basarse en los principios y valores de la prevención, la protección, la participación, la información, la formación y la asesoría técnica en materia de seguridad y salud en el trabajo.

## ***Discusión***

El análisis de los problemas sociales desde distintas perspectivas es un ejercicio tanto útil como necesario.

La fundamentación de las propuestas se enriquece, y permite entender la mirada y el impacto del problema en el tiempo y en el espacio, entendiendo la perspectiva de diferentes actores sociales involucrados. El cubo de Osorio es una forma lúdica y dinámica de introducir a los estudiantes en el pensamiento sociológico y desarrollar sus habilidades de análisis, argumentación y comunicación (Bueno, 1996).

En el centro de la discusión sobre la utilidad de una Política Nacional de SST para Venezuela está el tema del Trabajo Decente. Forma parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se vincula con el objetivo de reducir las muertes y enfermedades producidas en ocasión del trabajo. Los pilares del trabajo decente son: creación de empleo y fomento de la entidad de trabajo, normas y derechos en el trabajo, protección social y gobernabilidad y diálogo social. Parte del objeto de esta investigación es la promoción de la salud y seguridad en el trabajo, que implica uno de los elementos centrales del trabajo decente, que además promueve la justicia social, ofrece oportunidades de inclusión y equidad para todos, favorece la reconstrucción y la recuperación de las comunidades afectadas por crisis, fortalece el desarrollo sostenible y la prevención de futuras crisis. Además de los aspectos de derecho, el trabajo decente incluye la protección

---

social para los trabajadores. La protección social en el trabajo es un conjunto de medidas que buscan garantizar el bienestar y los ingresos de los trabajadores y sus familias frente a contingencias que afectan su salud, seguridad y empleo. Se basa en normas legales que regulan las condiciones de trabajo, los salarios, el tiempo de trabajo, la salud y seguridad en el trabajo, y los programas de seguridad social. La protección social en el trabajo es un derecho humano y un elemento clave para promover la justicia social, la seguridad social, la cohesión social y el bienestar. La protección social en el trabajo también puede mejorar las relaciones sociales, la autoestima de los empleados y producir efectos positivos para la salud.

Otro elemento central de la discusión, que aporte el análisis del Cubo de Osorio es el Dialogo Social, como forma de comunicación y negociación entre los actores del mundo del trabajo, para resolver problemas comunes, mejorar las condiciones laborales y promover el desarrollo sostenible. El diálogo social es imprescindible para la elaboración de políticas públicas, porque permite la participación activa y representativa de los interlocutores sociales (autoridad, empleadores y trabajadores) en la elaboración y aplicación de las normas y medidas que les afectan. Mejora la gobernanza, la transparencia y la legitimidad de las decisiones públicas, evitando el autoritarismo y el sectarismo; promueve la justicia social, el progreso económico y la cohesión social, al tener en cuenta las necesidades y los intereses de los distintos actores de la sociedad. Los organismos nacionales tripartitos de SST también han desempeñado un papel importante en la lucha contra la pandemia. Suelen estar compuestos por representantes del gobierno (Ministerio de Trabajo y otros ministerios e instituciones pertinentes), así como por organizaciones representativas de empleadores y trabajadores. En muchos países, los órganos tripartitos también cuentan con la participación -de forma permanente

o ad hoc- de representantes de instituciones adicionales, por ejemplo, asociaciones de SST e instituciones académicas.

Según el convenio 155 de OIT (convenio fundamental) es necesaria la participación de los actores sociales pertinentes (representantes de empleadores, trabajadores y gobiernos) para formular una Política Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo, por consenso. Este diálogo social tripartito se ha roto en el caso venezolano, con consecuencias en múltiples niveles dentro del proceso social de trabajo, especialmente en la formulación e implementación de políticas públicas, desconfianza y conflicto entre los actores, dificultad para lograr consensos y acuerdos sobre las prioridades y objetivos comunes, exclusión y discriminación de grupos vulnerables y pérdida de legitimidad y eficacia de las instituciones públicas.

En su obra de 1987, Drucker analiza los cambios económicos, políticos y culturales que se producen en la era de la información y el conocimiento, proponiendo una visión de una sociedad más participativa, democrática y solidaria. Además, expone su punto de vista sobre la transformación hacia la sociedad post capitalista, argumentando que el conocimiento se ha convertido en un recurso central, generando transformaciones en las dinámicas económicas, políticas y en las estructuras sociales.

Teniendo estas transformaciones como marco de referencia, él pensaba que la cohesión social era un factor clave para el desarrollo de las sociedades postcapitalistas, basadas en la información y el conocimiento. Él creía que el Estado no podía garantizar la equidad social por sí solo, sino que se necesitaba de la productividad, la calidad y la innovación de las organizaciones. También defendía la importancia del diálogo, la participación y la responsabilidad social de los actores económicos y políticos. Una política común y concertada.

Por su parte, Somavia (2003) se focaliza en la importancia del trabajo decente a nivel internacional, vinculando el desarrollo económico de las sociedades con los derechos laborales de las personas que las integran. Actualmente, el trabajo decente forma parte integrante del discurso socioeconómico y laboral, tanto entre los gobiernos y los principales actores nacionales, como en foros multilaterales de importancia fundamental, como el Grupo de los Veinte, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización de los Estados Americanos y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros. Prueba de ello han sido los numerosos intercambios y la extensa colaboración entre la OIT y las instituciones citadas, en particular a raíz de la crisis económica y financiera mundial de 2008. A propósito de este concepto, la OIT también ha establecido normas internacionales sobre seguridad y salud en el trabajo, y ofrece asistencia técnica, capacitación e información a los gobiernos, empleadores y trabajadores; incluso, a partir del concepto de trabajo decente se han desarrollado dos convenios fundamentales de la OIT: el C155 (Seguridad y Salud en el Trabajo) y el C187 (Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo). Siendo mandatorio, el convenio 155 obliga a los miembros a desarrollar una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, en consenso con las organizaciones de trabajadores y de empleadores más representativas en cada país.

Otro autor que profundiza en la importancia del Diálogo Social desde distintas perspectivas es Niklas Luhmann, que en su obra *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (1997) no concibe la justicia como una norma suprema o un valor moral, sino como una expresión de la complejidad adecuada del sistema jurídico, entendido como un sistema de acción y experiencia orientado por el derecho. Para Luhmann (1997), el derecho se diferencia funcionalmente de los otros sistemas sociales, como el económico, el moral o el político, y tiene su propia

lógica y racionalidad. Desarrolló su teoría de los sistemas sociales basada en el concepto de autopoiesis, que significa la capacidad de un sistema de producirse y mantenerse a sí mismo mediante sus propias operaciones. Luhmann aplicó este concepto, originalmente propuesto por el biólogo chileno Humberto Maturana, a la sociedad como un sistema compuesto por comunicaciones, que en el contexto del trabajo y la plataforma tripartita, tiene su centro en el Diálogo Social. Plantea que la sociedad no está formada por seres humanos, sino por las comunicaciones que se generan entre ellos, siendo central que se establezcan estas comunicaciones para que pueda existir el sistema social en sí mismo, como una entidad colectiva que está diferenciada de los individuos que la componen. El diálogo social es una forma de comunicación que implica la participación de diferentes actores sociales en la búsqueda de consensos y soluciones a los problemas comunes. Luhmann consideraba que el diálogo social era una forma de reducir la complejidad y la incertidumbre en un mundo cada vez más diferenciado y globalizado.

Finalmente, la Organización Internacional del Trabajo, en su Convenio 155 Seguridad y Salud en el Trabajo (1997, ahora convenio fundamental) plantea que la “política” se define comúnmente como un curso de acción específico y deliberado adoptado por un gobierno u organismo público para ayudar a cumplir con su mandato. Toda política debe estar anclada y derivar su autoridad de poderes y obligaciones legales formales y, por lo tanto, es un instrumento importante para los procesos de toma de decisiones. De acuerdo al Convenio 155, cada Estado Miembro, a la luz de las condiciones y la práctica nacionales, y en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, debe formular, aplicar y revisar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud ocupacional del entorno de trabajo. Esta política, y el compromiso del gobierno para implementarlo, representan

una base fundamental para los programas y sistemas nacionales de SST. El desarrollo de la política nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo se ve influido por varios factores, en particular por acuerdos supranacionales y convenios internacionales, legislación nacional en materia de trabajo y empleo, salud y protección social, y acuerdos nacionales tripartitos.

Pueden surgir algunos problemas si no hay un curso de acción deliberado por parte de las autoridades públicas en esta área, o si hay una falta de correspondencia y coherencia entre lo establecido en la declaración de política y la práctica. También puede haber un problema importante cuando los objetivos y principios de las diferentes políticas institucionales no son coherentes con una visión común o con una única política nacional de SST. El desarrollo y la aplicación de la política nacional de SST es responsabilidad de los gobiernos en colaboración tripartita con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. El documento escrito específico proporciona:

- Una dirección clara en cuanto al mandato del gobierno;
- Mayor apertura y transparencia sobre la forma en que el gobierno asume sus funciones;
- Seguridad de que las autoridades públicas están siendo responsables de su respectivo rol;
- Una base para los planes operativos.

Cuando se carece de una política nacional, aguas abajo no se pueden elaborar leyes, reglamentos y normas que estén alineadas, planes y programas nacionales estructurados e indicadores de gestión que permitan medir los avances. En SST, es muy importante formular una política nacional, con el consenso de las autoridades, las organizaciones de empleadores y de trabajadores. La falta de esta política es un

factor definitivo que genera una falla estructural en el sistema nacional de salud y seguridad en el Trabajo.

## **Conclusiones**

Durante el desarrollo de la herramienta de control para la detección de los riesgos, se pudo determinar la importancia que reviste la evaluación del riesgo y la planificación de las auditorías, al considerarse como un procedimiento sistemático producto de las tareas que son parte del control interno de toda organización, estableciendo un orden lógico y secuencial de lo que se va a ejecutar.

La herramienta propuesta permite determinar los procedimientos para evaluar los posibles riesgos del control interno de la entidad auditada y los tipos de riesgo que se pueden presentar, lo cual facilitara la ejecución de la auditoría en cualquier área.

Esta herramienta de control para la detección de los riesgos se basa en una serie de actividades que sirven de guía y contribuyen a fortalecer la normativa interna y las bases conceptuales en los criterios del riesgo de auditoría, al momento de planificar y ejecutar una auditoría.

La herramienta de control representa la formalidad en la utilización de una metodología para detectar el riesgo, en él se distinguen los pasos a seguir y la forma como comparar la información recibida para conocer si es o no confiable el sistema de control interno del ente auditado. Además, facilita la aplicación de distintas pruebas al proceso administrativo de la entidad.

La aplicación de la herramienta diseñada beneficia como ya se expuso, al auditor encargado de ejecutar la auditoría, y también al nivel directivo de la entidad auditada, dado que la información resultante le permite formular estrategias y tomar decisiones utilizando las fortalezas internas, para reducir a un mínimo el impacto de las amenazas.

Finalmente, debido a la ausencia de una normativa aplicable para detectar el riesgo de auditoría, se determinó la factibilidad de implementar la propuesta, procediendo al diseño de la herramienta de control, sin que se llegue a contemplar las fases de aplicación y evaluación de esta.

## **Referencias**

- Asamblea Nacional (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005. Caracas.
- Bueno, E. (1996). Jaime Osorio, Las dos caras del espejo. Ruptura y continuidad en la sociología Latinoamericana, Rev. Estudios Latinoamericanos, 3(5), 337–339. México.
- Conferencia Internacional del Trabajo (1997) Convenio 155. Seguridad y Salud en el Trabajo. OIT. Ginebra.
- Drucker, P. (1987). La sociedad poscapitalista. Penguin Random House Grupo Editorial. Argentina, ISBN 950074547X.
- Luhmann N. (1997) Organización y decisión. Autopoiesis, Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. ISBN: 8476585179.
- Morín E. (2006). El Método 5. La humanidad de la humanidad. La identidad humana. Ediciones Cátedra, Madrid.
- Omaña, E. (2011). Breve resumen de la historia de la higiene ocupacional en Venezuela. Blog Seguridad&Salud. Visible en: <https://seguridadsalud.org/2011/07/22/breve-resumen-de-la-historia-de-la-higiene-ocupacional-en-venezuela/>

Organización Internacional del Trabajo (2013) Desarrollo de un Programa Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. SafeWork, Ginebra.

Osorio, J. (2001), Fundamentos del análisis social. La realidad social y su conocimiento, Fondo de Cultura Económica – UAM, México. Segunda edición en 2016.

Somaravia, J. (2003). The Meaning of Decent Work: A Struggle for Human Dignity. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. ISBN:9789221265900.

Stein G. (1999). El arte de gobernar según Peter Drucker. EDICIONES GESTION 2000, Barcelona.



julio–diciembre 2023

Recibido: 3-10-2023

Aceptado: 6-11-2023

# **Precarización de condiciones laborales en Venezuela. Enfoque en tres dimensiones: Crisis económica; condiciones laborales, precarización laboral**

Autor (a) Betty Yamelín García Ortega<sup>1</sup>

Dirección electrónica: [bettygarciao2022@gmail.com](mailto:bettygarciao2022@gmail.com)

Adscripción: Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

**Resumen:** Este artículo presenta un avance de la tesis doctoral que se desarrolla en el Doctorado en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo, de la Universidad de Carabobo, sobre la precarización de las condiciones laborales en Venezuela, dentro de la línea de investigación de condiciones de trabajo y ambiente laboral. Se trata de una investigación bibliográfica, transversal y descriptiva, que utiliza tres dimensiones de análisis: la crisis económica, las condiciones y la precarización laborales. Al final, se ofrecen algunas reflexiones y sugerencias para mejorar la situación de las condiciones laborales en Venezuela. El tema de las condiciones de trabajo es relevante para el Derecho del Trabajo, ya que el contrato de trabajo y las condiciones pactadas son la base de las relaciones entre el trabajador y el empleador. Cualquier cambio de las condiciones puede afectar al bienestar del trabajador y a la preservación de la fuente de empleo. Por ello, el organismo gubernamental debe proteger los derechos de los trabajadores y garantizar la fuente de empleo, mediante mecanismos y condiciones que

---

<sup>1</sup> Abogado con estudios de maestría en Derecho del Trabajo, Doctorante del Doctorado en Ciencias sociales mención Estudios del Trabajo de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. [Bettygarciao2022@gmail.com](mailto:Bettygarciao2022@gmail.com). ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5001-0277>.

regulen su actuación. Sin embargo, en Venezuela, se observa una precarización de las condiciones laborales, que se refleja en la inestabilidad, la inseguridad y los bajos salarios de muchos trabajadores. Las causas de la precarización laboral en Venezuela son diversas, entre ellas, la crisis económica, la falta de inversión en infraestructura y tecnología, la informalidad laboral, la falta de garantía de los derechos laborales y la falta de diálogo social entre empleadores, trabajadores y el gobierno. La investigación analiza la precarización de las condiciones de trabajo desde tres enfoques, partiendo de la realidad social, las dimensiones utilizadas han sido la crisis económica, las condiciones y la precarización laborales.

**Palabras Clave:** Precarización, condiciones laborales en Venezuela.

**Precarization of labor conditions in Venezuela: Focus on three dimensions: Economic crisis; labor conditions, labor precarization.**

**Abstract:** This article presents an advancement of the doctoral thesis being developed in the Doctorate in Social Sciences, with a mention in Labor Studies, at the University of Carabobo, on the precarization of labor conditions in Venezuela, within the research line of work conditions and labor environment. It is a bibliographic, cross-sectional, and descriptive research that uses three dimensions of analysis: the economic crisis, labor conditions, and labor precarization. In the end, some reflections and suggestions are offered to improve the situation of labor conditions in Venezuela. The topic of work conditions is relevant to Labor Law, as the employment contract and the agreed conditions are the basis of the relationship between the worker and the employer. Any change in the conditions can affect the worker's well-being and the preservation of the job source. Therefore, the government body must protect workers' rights and ensure job sources through mechanisms and conditions

that regulate their actions. However, in Venezuela, there is an observed precarization of labor conditions, reflected in the instability, insecurity, and low salaries of many workers. The causes of labor precarization in Venezuela are diverse, including economic crisis, lack of investment in infrastructure and technology, labor informality, lack of guarantee of labor rights, and lack of social dialogue between employers, workers, and the government. The research analyzes the precarization of work conditions from three perspectives, based on the social reality, and the dimensions used have been the economic crisis, labor conditions, and labor precarization.

**Keywords:** Precarization, labor conditions in Venezuela, Economic crisis, Labor Law, employment contract and agreed conditions.

## ***Introducción***

El tema de las condiciones de trabajo es de importancia para el Derecho del Trabajo, dado a que el contrato de trabajo y por ende las condiciones bajo las cuales se pacte la relación de trabajo, son las bases fundamentales que rigen las relaciones entre el trabajador y el empleador. Por ende, cualquier modificación de las condiciones puede producir situaciones que afecten el bienestar del trabajador pero que al mismo estén orientadas a la preservación de la fuente de empleo. Es por esto que, ante tal situación, pudiese intervenir el organismo gubernamental encargado de salvaguardar los derechos de los trabajadores cuando estos se corran algún riesgo, pero al mismo tiempo, el Estado tiene el deber de garantizar la fuente de empleo, para lo cual existen mecanismo y condiciones que regulan tal actuación.

En tal sentido, existe una dualidad de intereses a proteger, ambos de suma importancia en el marco de la garantía del

proceso social trabajo: los derechos de los trabajadores y la preservación de la fuente de empleo.

No obstante, en Venezuela, cuando se hace referencia a la realidad social de los derechos de los trabajadores, resalta la precarización de las condiciones laborales, la cual se refiere a la situación en la que muchos trabajadores enfrentan condiciones de trabajo inestables, inseguras y con salarios bajos. Las causas de la precarización laboral en Venezuela son múltiples, entre las cuales se encuentran la crisis económica, la falta de inversión en infraestructura y tecnología, la informalidad laboral, la falta de garantía de los derechos laborales y la falta de diálogo social entre empleadores, trabajadores y el gobierno.

La presente investigación trata de analizar la precarización de las condiciones de trabajo con base en tres enfoques, partiendo de la realidad social, las dimensiones utilizadas han sido la crisis económica, las condiciones y la precarización laborales.

## ***Fundamentos Teóricos***

I. La realidad social. Desde hace varios años, las empresas en Venezuela se han visto afectadas debido a una variedad de factores. En el país, han cerrado algunas de las más importantes y emblemáticas empresas, que tenían no muchos años sino décadas, contribuyendo con el progreso y el desarrollo nacional; y, las empresas que han quedado han estado haciendo esfuerzos para mantener sus puertas abiertas.

La contracción del tamaño de la economía venezolana es evidente. Señala el Banco Interamericano de Desarrollo que la economía se contrajo un 70% entre 2013 y 2019, lo que la hace que se trate de una de las mayores crisis económicas del mundo (Abuelafia y Saboin, 2021); señala además que, como parte de esta crisis, ha habido una estrepitosa caída del poder

adquisitivo de los hogares, con un consiguiente incremento de la pobreza y de la desigualdad. Asimismo, otros indicadores sociales, como los relacionados con la alimentación y la salud, se han deteriorado sustancialmente y la provisión de servicios básicos se ha desmoronado (Abuelafia y Saboin, 2021).

Incluyendo las cifras económicas del año 2020, señala la BBC News Mundo que, entre 2014 y 2020, el país vivió una de las contracciones más agudas que ha afrontado una economía en el mundo al perder 75,5% de su Producto Interno Bruto (MORALES, Mirielis, 2023).

Hasta que en 2021 la economía registró un leve repunte, que obedeció a la recuperación de la producción petrolera y al auge de consumo. Tras siete años de números negativos, el país experimentó un crecimiento que alcanzó 13,3%, de acuerdo con el Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF).

Con relación a las cifras del año 2022, el Presidente de la República señaló que el 2022 cerró con un crecimiento de 15% del PIB, según lo reseña el portal del Ministerio del Poder Popular la Planificación. Más reciente, en febrero de 2023, el Fondo Monetario Internacional (FMI) adelantó que el crecimiento real del PIB en Venezuela durante 2023 sería de 6,5%; una proyección que luego fue corregida a la baja a 5,0% (Ministerio del Poder Popular de Planificación. 2023).

Los datos del OVF revelan que, durante el primer trimestre de 2023, la actividad económica registró una caída de 8,3% en comparación con el período anterior. La inflación durante el 2023, según el FMI, apunta a cerrar a 400%.

A esta realidad hay que sumar los decretos de inamovilidad laboral especial, la crisis estructural del sistema eléctrico que trae constantes apagones, sobre todo en el interior del país, problemas en el suministro de agua, la escasez de gasolina, gasoil, gas y la restricción de créditos bancarios.

Evidentemente, una empresa que por todas estas causas produce mucho menos de lo que producía hace unos años, debe necesariamente realizar los ajustes pertinentes en su estructura, sus planes y su sistema de producción, para adaptarse a esa situación de baja producción, lo que inevitablemente incluye, entre otros, el asunto de modificaciones de condiciones de trabajo y disminución de su personal, para adecuarlo a esta nueva situación, y no comprometer la salud económica y la garantía de supervivencia de la organización.

Hasta la más grande de las multinacionales, o la más pequeña y modesta de las empresas de capital nacional, pueden llegar a enfrentar la misma situación: La imposibilidad material de poder continuar con su actividad, con el personal existente; y al no tener los recursos suficientes para ofrecer planes especiales de terminación laboral, o no satisfacer las expectativas de los trabajadores con sus planes, se ven forzados a buscar otras vías legales.

Con base en este panorama, las entidades de trabajo han intentado la aplicación de modificaciones de condiciones de trabajo, bajo el marco del artículo 148 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), con mayor o menor éxito en su aplicabilidad.

Estas modificación de condiciones de trabajo no están determinadas por la ley, y en la práctica han sido muy variadas, pues se han podido conocer desde la eliminación de turnos de trabajo para que sólo se trabaje un turno diario en lugar de dos a tres turnos, ya que al no haber producción que lo requiera, los turnos no se justifican; la reducción de días laborales a la semana, trabajando sólo dos o tres días de los cinco de la semana; canjes de beneficios establecidos en convenciones colectivas de trabajo por bonificaciones no salariales, reducciones de horario y jornada con salidas anticipadas antes de la terminación normal del horario de trabajo; y los llamados permisos de suspensión o ausencia,

---

generándose con la ausencia de trabajadores en los sitios de trabajo ahorros importantes en gastos asociados a la prestación de servicios, como comedor o transporte, reducción proporcional del servicio médico, recargos por trabajo nocturno, entre otros.

Algunos sectores han cuestionado estos acuerdos de modificación de condiciones de trabajo como inconstitucionales, por supuestamente violentar el principio de progresividad e irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores, sin embargo, tanto la doctrina como la jurisprudencia han reconocido que dichos principios laborales no son absolutos y que deben tomarse en cuenta otros elementos, como el interés de la colectividad.

Y es que, hasta el reciente Decreto del Ejecutivo Nacional (Gaceta Oficial Extraordinaria 6.476, del 1° de mayo de 2023), con ocasión del Día del Trabajador, deja a un lado los principios antes mencionados, al crear el denominado “ingreso mínimo mensual” el cual incluye los conceptos de cestaticket socialista y bono contra la guerra económica, aplicable este último sólo para el sector público; manteniéndose hasta la presente fecha, el salario mínimo mensual en Bs. 130, vigente desde el 15 de marzo de 2022.

Esta situación, lleva a la reflexión de que los recursos no son infinitos, las empresas no son eternas y sólo podrán mantenerse abiertas como fuentes de empleo y de prosperidad, tanto para sus accionistas, como para sus trabajadores, para la sociedad y para el Estado, en la medida en que se den las condiciones mínimas para poder mantener su producción activa y sus puertas abiertas, pero al mismo tiempo, merece especial atención establecer límites razonables de las modificaciones de condiciones de trabajo, de manera de evitar la precarización del salario y demás condiciones socioeconómicas de los trabajadores.

El fenómeno de la precarización de las condiciones de trabajo se refiere a la situación en la que trabajadores enfrentan condiciones laborales inestables, inseguras y con remuneraciones insuficientes. En Venezuela, la precarización de las condiciones de trabajo es un problema que ha venido afectando a la población trabajadora en los últimos años.

La crisis económica ha generado una disminución en la producción y en la generación de empleo, lo que ha llevado a un aumento en la informalidad laboral. Muchos trabajadores se ven obligados a aceptar empleos con salarios bajos, sin seguridad social ni prestaciones laborales, y sin contratos formales que les garanticen sus derechos laborales.

Por otro lado, la inflación ha afectado el poder adquisitivo de los trabajadores, ya que los salarios no han aumentado lo suficiente para hacer frente al aumento de los precios de los productos básicos. Esto ha llevado a una pérdida de calidad de vida para los trabajadores y sus familias, que se ven obligados a ajustar sus gastos y reducir su consumo para poder sobrevivir.

La falta de políticas públicas efectivas y eficientes que protejan a los trabajadores también es un factor importante en la precarización de las condiciones laborales. La ausencia de una legislación laboral adecuada permite que se vulneren las condiciones de trabajo de los trabajadores y en muchos casos se violen sus derechos laborales.

Finalmente, la inestabilidad política también ha contribuido a la precarización de las condiciones de trabajo en Venezuela. La incertidumbre política y económica ha generado una disminución en la inversión y en la generación de empleo, lo que ha llevado a un aumento en la informalidad y a la pérdida de derechos laborales para los trabajadores.

En resumen, la precarización de las condiciones de trabajo en Venezuela es un problema complejo que requiere de

políticas públicas adecuadas y de un compromiso real por parte de las autoridades y de los empleadores para garantizar los derechos laborales de los trabajadores.

II. Crisis económica. Venezuela está sufriendo una crisis política, económica y social sin precedentes. En un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (Abuelafia y Saboin, 2021), se afirma que el colapso en que se encuentra la economía venezolana no tiene precedentes. Desde su pico en diciembre de 2013 y hasta el tercer trimestre de 2020, el tamaño de la economía se redujo en un 88%. Se trata de la mayor crisis registrada en la región latinoamericana y una de las mayores del mundo en países fuera de zonas de conflicto armado. Esta caída se debe tanto a un desplome de la producción petrolera como a una profundización del deterioro de la actividad no petrolera en el país.

Señalan Díaz, Eugenio; Biermayr Patricia; Paz, Florencia (2020) que la economía ha estado cayendo por 7 años consecutivos, y con los estimados de -35% en 2019 y -25% en 2020 sería solamente una cuarta parte del valor de 2013. También la inflación ha llegado a niveles inconcebibles, como más de 65.000% en 2018, casi 20.000% en 2019. En línea con esta catástrofe general, los datos de la ENCOVI 2020 realizada por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) de Venezuela, muestran niveles dramáticos de deterioro social: más del 79% de los venezolanos está en la indigencia (es decir no tienen los ingresos suficientes para cubrir la canasta de alimentos) y alrededor del 96% está en condiciones de pobreza. Estos datos cuantitativos, con lo terribles que son, no alcanzan a reflejar la tragedia y el sufrimiento humano que representan.

En cuanto a las consecuencias sociales del colapso económico, para Abuelafia y Saboin (2021), el colapso de la economía tiene su reflejo en el deterioro de la calidad de vida de la población. Por un lado, ha habido una estrepitosa caída

del poder adquisitivo de los hogares y un consiguiente incremento de la pobreza. Por otro lado, los indicadores sociales se han deteriorado sustancialmente y la provisión de servicios básicos se ha desmoronado.

Cabezas Luis y D'Elías Yolanda (2018) mencionan, entre los problemas sociales de Venezuela: la caída del empleo productivo, menos poder adquisitivo, contracción de la fuerza laboral, empleos públicos precarios, mayor dependencia y desigualdad económica, inseguridad social, déficit en mejoramiento de viviendas, ocupaciones, expropiaciones y desalojos, déficits en servicio de agua, telefonía, gas y aseo urbano, déficit de atención sanitaria, enfermedades y muertes evitables, deficiencias nutricionales crónicas.

Por su parte, la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR) ha hecho un llamamiento de emergencia con relación a la situación de Venezuela, afirmando que más de 7 millones de personas han salido de Venezuela buscando protección y una vida mejor; la mayoría, más de 6 millones de personas, ha sido acogida por países de América Latina y el Caribe. En las Américas y en el resto del mundo, ACNUR trabaja para apoyar la inclusión de las personas venezolanas en las sociedades que generosamente les han dado acogida y para encontrar soluciones que generen estabilidad y fomenten el crecimiento y el desarrollo de sus comunidades (ACNUR, 2023).

Los mencionados expertos en economía Abuelafia y Saboin (2021), abordando la situación del entorno de negocios del sector privado en Venezuela, señalan que la inversión privada es casi inexistente en el país. El Estado no sólo aumentó su presencia en la economía, sino que también incrementó la regulación y la intervención de la actividad privada. A medida que esto ocurría, la inversión privada caía sustancialmente, en virtud de lo cual pasó del 15,9% del PIB en 1998 a un valor estimado del 2,1% en 2018.

El crédito ha colapsado. Desde su pico en 2014, se aprecia una continua y severa reducción del crédito bancario en relación con el PIB (del 29% al 0,5% en 2019). Al cierre de diciembre de 2019, el total de la cartera de créditos ascendía a US\$184 millones (frente a US\$6.630 millones en diciembre de 2014) y el 69% corresponde al sector privado. Esto ha ocurrido en respuesta a limitaciones para la expansión del crédito (primero limitaciones de patrimonio, luego restricciones de liquidez bancaria), la elevada inflación y, más recientemente, la dolarización y la contracción económica. El crédito al consumo ha disminuido del 20% al 7% (asociado esto a dificultades para aumentar los límites de las tarjetas de crédito en función de la inflación).

El sistema bancario se convirtió en agente financiero del gobierno central. Al cierre de 2019 la banca pública representaba el 78% del total de activos y manejaba el 96% de las inversiones en títulos valores. Tomando en cuenta que los títulos valores del Estado representan el 96% del total de estas inversiones, esto implica que el 62% del sistema bancario actúa como agente financiero del gobierno central, mientras que la cartera de créditos representa solo el 4% del total de activos. El sistema bancario se limita a temas de facilitación de transacciones.

Más allá de los temas de acumulación, el país tiene retos de productividad. Las rigideces del mercado laboral y su interacción con el clientelismo político tuvieron un impacto en la eficiencia del sector productivo. Esta realidad continúa siendo efectiva. Si bien la hiperinflación ha “licuado” los costos laborales, el régimen laboral sigue siendo rígido. Según el Informe de Competitividad Global 2017-18, la flexibilidad laboral ubica a Venezuela en el lugar 139 de 140 países. A ello se le suma una configuración institucional en torno al sector petrolero, basada en la caza de rentas y el clientelismo político. Esto tampoco ha cambiado y más bien ha continuado retrocediendo. Venezuela se halla en el puesto

140 de 140 países en los temas institucionales de acuerdo con el Informe de Competitividad Global de Foro Económico Mundial (FEM), Ginebra, 2018.

III. Condiciones de trabajo. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las condiciones de trabajo cubren una amplia gama de temas y cuestiones, desde las horas de trabajo (tiempo trabajado, periodos de descanso y horarios de trabajo) hasta la remuneración, como también las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo.

El término condiciones generales del trabajo tiene distintos significados. Benardoni, María (2001) afirma que la expresión condiciones de trabajo ha sido entendida en algunos casos muy restrictivamente, para referirse a las circunstancias de modo, tiempo y lugar en que se presta el servicio, en otros por el contrario se le ha atribuido su sentido gramatical de “circunstancias” en que el trabajador puede o debe realizarse según el ordenamiento jurídico, lo que amplía el concepto para comprender todas las instituciones de Derecho del Trabajo que establecen las obligaciones o derechos que rigen la ejecución de un trabajo.

Por su parte Jaime, Héctor (2005), señala que las condiciones de trabajo abarcan las siguientes instituciones: 1) La remuneración, 2) el tiempo de trabajo y el tiempo de no trabajo (jornada y descansos diarios, semanales o anuales); 3) la forma como se ejecuta la prestación por parte del trabajador; y, 4) el ambiente de trabajo y la garantía de la seguridad integral del trabajador.

En Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) regula las condiciones generales del trabajo, estableciendo un conjunto de parámetros que deben asegurarse en la relación de trabajo, en tal sentido, el artículo 156 de la LOTTT, impone que en las condiciones generales de trabajo se garantice: el desarrollo físico,

intelectual y moral; el tiempo de descanso; el ambiente saludable de trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral; la prevención y condiciones necesarias para evitar el hostigamiento y el acoso.

Estas garantías a que hace referencia el artículo 156 de la LOTTT, son aseguradas con la regulación de las reglas para el otorgamiento de las vacaciones y el pago del bono vacacional, los principios de aseguramiento de un salario digno para el trabajador, el tiempo de descanso intrajornada y descanso semanal continuo y obligatorio; así como el pago de lo que le corresponde al trabajador por los beneficios obtenidos por la entidad de trabajo.

Por su parte, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), también establece normativas sobre condiciones de seguridad y salud laboral para garantizar la protección de los trabajadores.

Sobre las modificaciones de las condiciones de trabajo, el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT), acoge en su artículo 9, entre los enunciados de los principios fundamentales del Derecho del Trabajo, la admisión de novaciones subjetivas y objetivas del contrato de trabajo como parte del principio de conservación de la relación laboral.

En este mismo sentido, la LOTTT, en su Título III “De la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo, Capítulo III “De la Protección al Trabajo, al Salario y las Prestaciones Sociales”, el artículo 148 establece una nueva norma sobre la “Protección del proceso social de trabajo”.

Esta nueva norma de “Protección del proceso social de trabajo” contempla varias situaciones: En primer lugar, el artículo en cuestión establece que las razones que pueden activar la protección pueden ser de dos tipos: i) Técnicas; o ii) Económicas.

Y para que la protección proceda, esas esas situaciones deben producir los siguientes riesgos o peligros: a) La extinción de la fuente de trabajo; o b) Una reducción de personal; o c) La necesidad de modificar las condiciones de trabajo.

En esos casos, el Ministerio del poder popular con competencia en materia de trabajo, por razones de interés público y social, podrá intervenir en la entidad de trabajo, de oficio o a petición de parte, con el objeto de proteger: 1) El proceso social de trabajo (en otras palabras proteger a la organización, a la empresa, en el entendido de que se trata de un conjunto de elementos que permiten la producción), garantizando la actividad productiva de bienes o servicios; y 2) El derecho al trabajo.

A tal efecto, el Ministerio del poder popular instalará una instancia de protección de derechos, con participación de: I) Los trabajadores y trabajadoras; II) Sus organizaciones sindicales, si las hubiere; y III) El patrono o patrona. Y los trabajadores y trabajadoras quedarán investidos de inamovilidad laboral (una inamovilidad adicional), durante este proceso.

Establece la norma comentada que el futuro reglamento de la LOTTT, que aún no ha sido promulgado, regulará esa instancia de protección de derechos, lo que explica la actual ausencia de un marco normativo adecuado. Y finaliza el artículo comentado estableciendo con respecto a la duración, que, en el caso de las modificaciones de las condiciones de trabajo establecidas en convenciones colectivas, dichas modificaciones permanecerán en ejecución durante un plazo no mayor del que falte para que termine la vigencia de la convención colectiva correspondiente.

Ya existen antecedentes de empresas que han hecho su solicitud de modificación de condiciones de trabajo y de cláusulas de sus convenciones colectivas, han realizado su

---

sustanciación ante las autoridades administrativas del trabajo (muchas de ellas a través de largos procesos de negociación en las dependencias del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social Trabajo en Caracas), y algunos incluso han alcanzado acuerdos con sus trabajadores y sus organizaciones, los que han sido homologados por las autoridades administrativas del trabajo, como por ejemplo, Coca Cola FEMSA de Venezuela S.A., que logró la homologación de sus acuerdos en diciembre de 2018.

Como se dijo al inicio, en la práctica, las modificaciones de condiciones de trabajo han sido muy variadas, pues se han podido conocer desde la eliminación de turnos de trabajo para que sólo se trabaje un turno diario en lugar de dos a tres turnos, ya que al no haber producción que lo requiera los turnos no se justifican; la reducción de días laborales a la semana, trabajando sólo dos o tres días de los cinco de la semana; reducciones de horario y jornada con salidas anticipadas antes de la terminación normal del horario de trabajo; y los llamados permisos de suspensión o ausencia, en los que se autoriza a que los trabajadores no asistan a sus lugares de trabajo y se queden en sus casas y dispongan libremente de su tiempo y de sus movimientos mientras no sean llamados a laborar por su empleador; incluyendo la mayor parte de estos acuerdos el pago de algunos conceptos, como el salario básico de cada trabajador y los beneficios de alimentación (cesta tickets legales y hasta contractuales), dependiendo la cantidad y cuantía de estos beneficios de la capacidad económica de cada empresa, generándose con la ausencia de trabajadores en los sitios de trabajo ahorros importantes en gastos asociados a la prestación de servicios, como comedor o transporte, reducción proporcional del servicio médico, recargos por trabajo nocturno, entre otros. No debe confundirse esta suspensión con la suspensión de la relación de trabajo del artículo 72 de la LOTTT, en la que no se presta servicios y en consecuencia, no se paga salario, aun cuando en el fondo pudieran tener elementos comunes.

Hay quienes señalan que los acuerdos de modificación de condiciones de trabajo son inconstitucionales, por supuestamente violentar el principio de progresividad e irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores (artículos 89 de la Constitución Nacional y 18 de la LOTTT), sin embargo tanto la doctrina como la jurisprudencia han reconocido que dichos principios laborales no son absolutos y que deben tomarse en cuenta otros elementos, como el interés de la colectividad (Sala de Casación Social del Tribunal Supremo de Justicia del 29 de octubre de 2018). Y el propio Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social Trabajo reconoció la relatividad de dichos principios en un Memorando-Circular N° 2792 de fecha 11 de octubre de 2018, sobre lineamientos a ser implementados en las negociaciones de convenciones colectivas de trabajo en el marco del programa de recuperación, crecimiento y prosperidad económica, el cual establece la posibilidad de revisar en perjuicio (reforma in peius, como lo denominan en la doctrina) cláusulas de convenciones colectivas en negociación, o ya negociadas, que por su onerosidad pongan en riesgo la fuente de empleo.

IV. Precarización laboral. La precarización es un hecho y se manifiesta de forma diferente dependiendo del país, la región, la estructura económica y social del sistema político existente, así como de los mercados laborales.

Es necesario definir el concepto de trabajo precario para determinar de qué modo los cambios en los procesos de producción y las políticas laborales han afectado la protección de los derechos de los trabajadores.

En particular, en América Latina, ha habido una gran discusión sobre este tema, debido a las transformaciones que han ocurrido en los últimos años en los que han alternado la flexibilización de las normas relativas al empleo y una mayor intervención del Estado en la regulación de la actividad económica.

---

La OIT define el empleo precario como una suma de las siguientes manifestaciones: empleo no registrado, subcontrataciones, trabajo estacional, trabajo por contrato, trabajo a domicilio, trabajo clandestino o no declarado, “así como otros diferentes arreglos similares empleados principalmente en los países en desarrollo” (Galyn y otros, 1991).

La precarización se produce por el aumento de contrataciones temporales, aumentos de las subcontrataciones de mano de obra a empresas especializadas en la colocación de mano de obra, asociándose el grado de precariedad a la inestabilidad del vínculo laboral, a los bajos salarios que se perciben y en muchos casos al acceso restringido a las prestaciones sociales que la ley establece (OIT, 1999).

Señala Perelló, Nancy (2014) que, en Venezuela, el análisis estadístico sobre el estado de las relaciones de trabajo no es sencillo. Las referencias disponibles desde el Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo son inexistentes. Asimismo, la información que sobre aspectos socio laborales emite el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Banco Central de Venezuela (BCV) es poco precisa y generalizada.

En cuanto al tratamiento de los aspectos salariales, los aumentos de salario mínimo por decisión unilateral del Ejecutivo Nacional no logran reequilibrar el poder adquisitivo de los trabajadores, pues se ven afectados por la inflación. Asimismo, estando en el gobierno el chavismo, no ha habido aumentos generales de salario. En consecuencia, el carácter de suficiencia del mismo, de percepción de una remuneración adecuada, equitativa, satisfactoria que le permita al trabajador y a su círculo familiar una vida digna se aleja día a día del hogar de la clase laborante venezolana (Perelló, Nancy, 2014).

Por otro lado, si bien formalmente la LOTTT establece la estabilidad como derecho adquirido de los trabajadores y contempla una serie de principios tuitivos que blindan al trabajador con numerosas normas de orden público irrenunciables, la práctica administrativa (las inspectorías del trabajo no ofrecen datos estadísticos actualizados sobre los procedimientos en ella desarrollados) demuestra que la violación del estamento positivo es rutina reiterada de los actores sociales en Venezuela. En este orden de ideas, el Ejecutivo Nacional, consciente que “las formas” establecidas en la LOTTT para proteger la estabilidad se desmontan en la práctica, lleva dos décadas prorrogando Decretos de Inamovilidad Laboral, comprendiendo su duración un año calendario, para que éstos sirvan de muro de contención a la “inestabilidad real” de los trabajadores venezolanos. En cuanto al tratamiento del sistema de seguridad social y aspectos como servicios de salud, planes y pensiones de incapacidad y vejez siguen adoleciendo de grandes problemas, a pesar de que ha habido esfuerzos gubernamentales considerables para incluir sectores tradicionalmente desprotegidos. Sin embargo, las concesiones graciosas de mano del Ejecutivo Nacional no cumplen con uno de los objetivos centrales que debe caracterizar al Sistema de Seguridad Social, que no es otro que producir y garantizar tranquilidad al colectivo de trabajadores y a su entorno familiar.

Por su parte, las organizaciones sindicales de trabajadores y empleadores, diezmadas y afectadas por una falta de credibilidad acuciada, no han encontrado las vías para aglutinar a los trabajadores en una fuerza movilizada y reclamante de mejoras ante las precarias condiciones de trabajo.

Lo mencionado en los párrafos precedentes, en una primera aproximación, permite afirmar que el trabajo precario no sólo se ha “institucionalizado” adoptando formas

diversas en nuestro país en un “mundo paralelo” al derecho formal, sino que los logros que se buscan con el concepto de trabajo decente, digno, gratificante para el trabajador y su entorno familiar, a pesar de los esfuerzos gubernamentales, se alejan cada año de la realidad de la mayoría de los laborantes venezolanos.

A los fines de esta investigación, se considera fundamental conocer la perspectiva de la clase trabajadora venezolana ante esta realidad social, en tal sentido, afirma el Comité Nacional de Conflicto de los Trabajadores (en: PROVEA, 2003), a propósito del incremento del ingreso mínimo mensual del año 2023, que el anuncio realizado por Nicolás Maduro el 1º de mayo de 2023 es la ratificación de una política salarial que busca abaratar el costo de la fuerza de trabajo para maximizar ganancias y reducir el gasto público. El gobierno consolida su política de la bonificación del ingreso de los trabajadores y profundiza en su política de destrucción del salario y por tanto de las prestaciones sociales, violentando la Constitución en sus artículos 91 (salarios), 92 (prestaciones sociales) y 89 (intangibilidad y progresividad de los derechos).

Señala que, congela el salario mínimo por más de un año en un escenario de alta inflación y de sistemática desaplicación y desmejora de las convenciones colectivas, incrementándose la precarización de las condiciones materiales de vida de la clase trabajadora. Esta política, (que se viene profundizando desde 2018 con el memorándum 2792 y luego en 2022 con el instructivo ONAPRE), ha significado el más grande retroceso para la clase trabajadora desde 1997, cuando eliminaron la retroactividad de las prestaciones sociales.

Maduro no ha aumentado el salario mínimo. Este se mantiene en 130 Bs. mensuales, equivalentes a 5\$, muy por debajo de lo establecido por organismos internacionales que ubican en 57\$ el salario mínimo de pobreza extrema. Los más

perjudicados son los 5 millones de pensionados, que no perciben el bono de alimentación, que están sometidos al exterminio, un delito de lesa humanidad.

Los bonos que han aumentado, y el bono de guerra que lo redujeron, no tienen incidencia en el salario. Esto significa que no se toman en cuenta para el cálculo de aguinaldos, vacaciones ni prestaciones sociales, conquistas históricas de la clase trabajadora venezolana que tienden a desaparecer debido a la política de destrucción de la economía que adelanta el Ejecutivo Nacional.

Con ella el gobierno descarga sobre el pueblo trabajador todo el peso de la crisis y beneficia a los capitalistas del sector comercial importador y del sector financiero especulativo. El ingreso mínimo legal, (que no el salario mínimo, establecido en 130 Bs), arriba a la cantidad de 70\$, esto es 1.750 Bolívares mensuales de acuerdo con la tasa establecida por el BCV en el momento de redactar esta declaración. De este monto, apenas el 7,42% es salario. Y la tendencia es a que disminuya hasta desaparecer.

Continúa señalando el Comité Nacional de Conflicto de los Trabajadores, que la patronal privada está de plácemes con esta política del ejecutivo nacional, porque la misma está diseñada para desaparecer las prestaciones sociales, los pasivos laborales. El futuro de los trabajadores está en peligro. Con esos 70\$ es imposible mantener a una familia de 4 miembros si en ella solo hay un ingreso.

Esto implica que el trabajador, para poder sobrevivir, debe buscar otros trabajos, laborando en muchos casos por más de 12 horas, incrementándose así la explotación de la clase trabajadora. Esto significa un retroceso sin precedentes, porque es una conquista de la clase trabajadora mundial tener una jornada laboral de 8 horas máximo.

En resumen, entre las condiciones laborales precarias que enfrentan los trabajadores en Venezuela se encuentran: (i) salarios muy bajos que no permiten cubrir las necesidades básicas; (ii) falta de medidas de seguridad y salud ocupacional en los lugares de trabajo, especialmente en sectores como la construcción, la minería y trabajo informal; (iii) falta de estabilidad laboral, traducida en contratos temporales o informales que no les garantizan estabilidad en el empleo; (iv) falta de protección social, es decir, imposibilidad de acceso a sistemas de seguridad social, lo que los deja desprotegidas a las personas en caso de enfermedad, accidentes laborales o vejez; (v) discriminación en el empleo debido a al género, edad, raza, orientación sexual o estado de salud.

La precarización laboral en Venezuela tiene graves consecuencias sociales y económicas, ya que afecta la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, además de limitar el crecimiento económico y el desarrollo del país. Es necesario implementar políticas que promuevan trabajos dignos, salarios justos y condiciones de trabajo seguras para todos los trabajadores en Venezuela.

### ***Reflexiones finales, a manera de conclusiones***

La precariedad de las condiciones de trabajo en Venezuela es un problema complejo y multifacético que requiere soluciones integrales y a largo plazo. De esta manera se proyecta un escenario altamente complejo que demanda la implementación y fortalecimiento de diferentes tipos de políticas.

En este punto, tienen especial relevancia los aportes de Labarca, Nelson y Hernández Luis (2003) quienes afirman que en una economía como la venezolana, donde el Estado ha tenido una alta participación en la actividad económica, a través de la renta petrolera, ha hecho depender las decisiones

de inversión del sector privado de las actuaciones de los distintos gobiernos, los cuales han contribuido a un mayor deterioro en las expectativas de los inversionistas, producto de sus imprecisiones, de las marchas y contramarchas en la política económica llevadas a cabo en los últimos años. En este sentido, se trata principalmente de lograr que la política económica de los gobiernos evite cuidadosamente toda decisión o medida, que pueda perturbar el clima de confianza; esto como condición necesaria para evitar una crisis económica o para lograr la reactivación de la economía. La aplicación de esta regla hace depender el nivel de empleo, de la producción y de la inversión, del nivel de confianza que pueda generar el Estado, a través de su actuación, ejerciendo los empresarios un control en forma indirecta sobre las decisiones gubernamentales.

Aunado al punto que antecede, son necesarias las políticas de sostenimiento y creación de más y mejores empleos, especialmente de empleos formales. Por otro lado, el contexto inflacionario demanda el reforzamiento de las instituciones laborales, especialmente el salario mínimo y la negociación colectiva.

El diálogo social es clave para permitir transitar este sendero atendiendo las necesidades y posibilidades de trabajadores y empleadores. Ello resulta aún más relevante en un contexto cambiante en la organización del trabajo y donde se requiere avanzar en el cierre de brechas laborales persistentes.

Es importante que se tomen medidas integrales que aborden las diferentes causas de la precariedad laboral en el país, no obstante, a continuación, se esbozan algunos aspectos importantes que ayudarían a mejorar el tema de la precarización de las condiciones laborales en Venezuela.

Incentivar la inversión privada para generar empleo formal y mejorar las condiciones laborales. Según los últimos datos

disponibles de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) correspondientes al año 2019, la inversión privada en Venezuela representó el 11,7% del PIB.

No obstante, según el Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF), la actividad económica de Venezuela se contrajo un 8,3 % en el primer trimestre del año 2023 en relación al mismo período de 2022. Esta situación ha reforzado en comportamiento a la desaceleración del ritmo de la producción de bienes y servicios que se viene apreciando desde el segundo trimestre de 2022. Señala el OVF que, si bien hubo un crecimiento de la economía en 2022, cifrado en el 13,3%, el mismo obedeció esencialmente a la recuperación de la producción petrolera desde niveles muy bajos en 2022; mientras que se comenzó a observar desde junio de 2022 una ralentización del impulso que venía registrando la economía, especialmente en el sector del comercio. Según CONINDUSTRIA, la cámara industrial de Venezuela, el primer trimestre de 2023 no había sido bueno y que esperaba una recuperación para el segundo trimestre; su indicador de volumen de producción correspondiente a enero de 2023 disminuyó 5,3 % (INFOBAE, 2023).

Promover la formalización del empleo. Muchos trabajadores en Venezuela trabajan en la informalidad, lo que los hace más vulnerables y sin protección. Es necesario promover políticas que incentiven a las empresas a formalizar el empleo, logrando que los trabajadores cuenten con un sistema de protección social que les garantice una pensión, seguro de salud y otros beneficios que les permitan vivir con dignidad.

Según los resultados de la Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida (ENCOVI) 2022, el empleo informal se ubica en el 44% de la población ocupada. Señala el referido informe ENCOVI que hubo una reducción de 7,7 puntos en el empleo informal, sin embargo, continúa muy por encima de su menor valor del año 2014 (30,6%). Por su parte, el empleo

formal crece hasta ser ya el 50% de los ocupados. El sector público aumenta 3.0 puntos (23,2%) y el privado 4.7 puntos (24,7%); es importante resaltar que durante el 2014 el empleo formal había alcanzado el 65,2%.

Fomentar la capacitación y formación de los trabajadores. La capacitación y formación de los trabajadores es fundamental para mejorar su productividad y aumentar sus salarios. El Estado y los empleadores deben promover programas de capacitación y formación para los trabajadores.

En este sentido, en el informe sobre los resultados 2022 del Ranking Mundial del Talento preparado por Centrum PUCP en alianza con el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, considerado como el instrumento más importante para implementar políticas de gestión del talento humano que busquen mejorar las condiciones que son necesarias para el desarrollo profesional y personal, y aumentar la calidad de educación desde la etapa escolar, Venezuela se sitúa en el puesto número 63 entre los 63 países evaluados.

Según los resultados del Ranking Mundial del Talento del IMD evalúa 63 países según la capacidad de desarrollar y atraer talento para el fortalecimiento de su economía. Para ello, se analizan tres factores: 1. Inversión y Desarrollo, que mide cómo una economía fomenta el talento nacional. 2. Atracción, que evalúa la medida en que un país retiene talento. 3. Preparación, en el que se mide la calidad de las habilidades y competencias disponibles.

Finalmente, como se observa, ninguna solución es una panacea; abordar esta realidad social requiere de un enfoque integral que considere el entorno social, político y económico del país.

La precarización laboral es un problema complejo que afecta a muchas personas en Venezuela y requiere de

soluciones integrales que aborden no sólo las condiciones de trabajo, sino también los factores sociales, políticos y económicos que la perpetúan.

## **Referencias**

Agencia de la ONU para los Refugiados ACNUR. <https://www.acnur.org/emergencias/situacion-de-venezuela>)

Banco Central de Venezuela. El PIB de la economía venezolana creció 17,73% en el período Enero-Septiembre de 2022. Publicado: 30 de diciembre 2022. <https://www.bcv.org.ve/notas-de-prensa/el-pib-de-la-economia-venezolana-crecio-1773-en-el-periodo-enero-septiembre-de-2022>

BENARDONI, María (2001). De las Condiciones de Trabajo. En: Hernández Álvarez, Oscar, Comentarios a la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Caracas, Venezuela: Jurídicas Rincón.

CABEZAS, Francisco y D´ELÍAS Yolanda. La Política Social en Venezuela, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, 2018.

Foro Económico Mundial. Informe de Competitividad Global de Foro Económico Mundial (FEM), Ginebra, 2018.

JAIME, Héctor. Las condiciones de Trabajo. Derecho del Trabajo. N° 1, 2005.

Centrum PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú. Ranking Mundial del Talento 2022. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/189902/Resultados%20del%20Ranking%20Mundial%20del%20Talento%202022%20-%20Centrum%20PUCP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2019  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/91/BPE2019\\_Venezuela\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/91/BPE2019_Venezuela_es.pdf)

Comité Nacional de Conflicto de los Trabajadores Programa Venezolano de Educación Acción en Derechos Humanos PROVEA, mayo 2023, en:  
<https://provea.org/actualidad/comite-nacional-de-conflicto-de-los-trabajadores-maduro-profundiza-su-politica-de-destruccion-del-salario/>

Díaz-Bonilla, Eugenio; Biermayr-Jenzano Patricia y Paz, Florencia Paz. Reflexiones para un futuro programa de protección social en Venezuela, 2020.

Galyn y otros. Flexibilización Laboral en Venezuela ¿Nuevo nombre o nueva realidad? Caracas. Editorial Nueva Sociedad. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS, 1991

LABARCA, Nelson y HERNÁNDEZ Luis. Determinantes de la inversión privada en Venezuela: un análisis econométrico para el periodo 1950-2011, en: Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Vol. IV. No.2 Diciembre de 2003, páginas 29-62 Universidad de Nariño.

Ministerio del Poder Popular de Planificación. Venezuela registró crecimiento en la economía productiva durante el año 2022. Publicación: 13 de enero de 2023.  
<http://www.mppp.gob.ve/2023/01/13/venezuela-registro-crecimiento-en-la-economia-productiva-durante-el-ano-2022/>

MORALES, Mirielis (2023). Cuatro factores que explican el nuevo frenazo económico de Venezuela.  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/venezuela->

factores-que-explican-el-nuevo-frenazo-economico-del-pais-582961 BBC News Mundo. Publicación mayo 20 De 2023.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Flexibilización en el Margen: La Reforma del Contrato de Trabajo. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo, 1999

Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF) 2022 <https://www.infobae.com/venezuela/2023/04/27/la-economia-de-venezuela-se-contrajo-un-83-interanual-en-el-primer-trimestre-de-2023/>

Perelló Gómez, Nancy. Trabajo decente y trabajo Precario en: Revista Gaceta Laboral, Vol. 20, No. 3. 2014.

República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria 6.076 Extraordinario, del 7 de mayo de 2012. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria 6.476, del 1° de mayo de 2023. Decreto ingreso integral para los trabajadores.

Universidad Católica Andrés Bello. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida (ENCOVI) 2022 [https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794dof7/636d0009b0c59ebfd2f24acd\\_Presentacion%20ENCOVI%202022%20completa.pdf](https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794dof7/636d0009b0c59ebfd2f24acd_Presentacion%20ENCOVI%202022%20completa.pdf)



# **Análisis financiero desde la praxis de las pymes con miras a la sostenibilidad del sector. Caso de estudio: pymes de Ecuador del sector alimenticio del cantón de Latacunga período 2016-2021.**

Autor (a) Neirys Soto-Aguirre<sup>1</sup> y Mónica Falconi<sup>2</sup>

Dirección electrónica: neiso05@gmail.com

Adscripción: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE),  
Latacunga. Ecuador

**Resumen:** El objetivo de este estudio es analizar la situación económica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector alimenticio de la provincia de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga del Ecuador, desde la praxis gerencial financiera y la perspectiva de sistema organizacional. Para ello, se realiza un estudio exploratorio, descriptivo y cuantitativo, basado en el cálculo de las razones medias de los indicadores financieros de rentabilidad económica (ROE y ROA) de 19 pymes que

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Profesora Titular Dedicación Exclusiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES-UC). Directora e investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales “Manuel Pocaterra Jiménez” (INFACES-UC). Investigador Nacional PEII-ONTIC. Email: neiso05@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8942-7304>. <sup>2</sup> Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Latacunga. Ecuador. Candidato a Doctor del programa en Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo (UC), Valencia. Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7961-7246>.

reportan su información contable ante la Superintendencia de Compañías, durante el periodo 2016-2021. Los resultados muestran que entre los años 2016-2019 hubo consistencia y crecimiento en la rentabilidad de las pymes, lo que refleja que las decisiones financieras se orientaron a maximizar las utilidades y el valor de la empresa. Sin embargo, en el 2020 y 2021 se observó un descenso drástico en la rentabilidad, debido al impacto negativo de la pandemia de Covid-19, que afectó tanto a las economías locales como globales. Se discute el rol del gerente financiero, la relación entre las finanzas y la contabilidad, y los desafíos que enfrentan las pymes en un contexto de escasez de recursos, acceso al crédito y crisis sanitaria, humana y económica. Se concluye que es necesario diagnosticar las variables que explican el ROE y el ROA de las pymes, así como diseñar estrategias que mejoren su sostenibilidad.

**Palabras clave:** pymes, sector alimenticio, rentabilidad económica, gerencia financiera, sistema organizacional.

**Financial Analysis from the Perspective of SMEs with a View to Sector Sustainability. Case Study: SMEs in the Food Sector of Latacunga Canton, Ecuador, during the 2016-2021 Period.**

**Abstract:** The objective of this study is to analyze the economic situation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the food sector of the Cotopaxi province in Latacunga, Ecuador, from the perspective of financial management and organizational systems. An exploratory, descriptive, and quantitative study is conducted, based on the calculation of the average ratios of financial indicators of economic profitability (ROE and ROA) of 19 SMEs that report their accounting information to the Superintendency of Companies during the 2016-2021 period. The results show that between 2016-2019 there was consistency and growth in the profitability of SMEs, reflecting that financial decisions were oriented towards maximizing profits and the value of the

company. However, in 2020 and 2021, there was a drastic decline in profitability due to the negative impact of the Covid-19 pandemic, which affected both local and global economies. The role of the financial manager, the relationship between finance and accounting, and the challenges faced by SMEs in a context of resource scarcity, access to credit, and health, human, and economic crises are discussed. It is concluded that it is necessary to diagnose the variables that explain the ROE and ROA of SMEs, as well as to design strategies that improve their sustainability.

**Keywords:** SMEs, food sector, economic profitability, financial management, organizational systems.

## ***Introducción***

La gerencia financiera se utiliza en cualquier tipo de organizaciones desde las grandes hasta las pequeñas, tengan o no fines de lucro, sean manufacturera o de servicios (Koontz & Weihrich, 1998), a su vez, a este tipo de administración le concierne tanto la eficiencia como eficacia de las inversiones de la empresa con base en tres ámbitos: adquisición, financiamiento y administración de activos a corto, mediano y largo plazo (Van-Horne & Wachowicz, 2002). Cabe destacar, que las decisiones financieras se soportan en la meta u objetivo trazado por la organización, claro está, que incrementar al máximo las utilidades de la empresa constituye uno de los objetivos, asimismo, los gerentes financieros deben ponderar las estrategias a futuro en función de su efecto en el valor de la empresa.

Independientemente de los demás departamentos de la organización, el rol del gerente financiero es eminentemente relevante y se encuentra estrechamente vinculado, por una parte, a la tesorería, fundamentada en los presupuestos, administración del efectivo, análisis y planeación fiscal; por la otra, a la contraloría, relacionada básicamente a la contabilidad

de costos, administración del costos, estados e índices financieros, control interno y preparación de pronósticos (Van-Horne & Wachowicz, 2002). En este sentido, en las pymes, es común la unificación de las finanzas con la función contable. De allí que, frecuentemente, los contadores tomen las decisiones financieras y viceversa, puesto que, ambas disciplinas están íntimamente vinculadas (Besley & Brigham, 2009), ya que la información contable es fundamental para la planeación y toma de las decisiones del futuro de forma precisa y oportuna.

Partiendo de las consideraciones anteriores y con el propósito de comprender la realidad estudiada en este artículo desde el contexto local de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador, caracterizado por la escasa disponibilidad de recursos, el limitado acceso al crédito y las altas tasas de interés que rondan el 20%, además de los complicados procesos de obtención de créditos por parte de la banca (CFN, 2019; Jara, 2017; Briozzo, Vigier, & Martínez, 2016). Estos factores, en conjunto, representan una serie de aspectos que conllevan deficiencias que amenazan la supervivencia de este tipo de organizaciones, las cuales se han agravado a partir de 2019 debido a la reciente crisis sanitaria, humana y económica generada por la pandemia del Covid-19 (Valle, 2020). Esta situación, junto con la falta de previsión y planificación por parte de los gerentes de estas empresas, ha delineado las consecuencias que se podrán evidenciar con este estudio. Además, es importante mencionar que las economías de todo el mundo también están siendo afectadas por la pandemia, lo que evidencia que se trata de una situación sistémica y global.

Ante tal situación se prevé que las pequeñas y medianas empresas, también tendrán serios problemas para gestionar sus mercancías; por lo que se identificaron a continuación, las siguientes dimensiones de investigación exploratoria: Diagnosticar las variables que explican tanto el ROE como la ROA de las pymes del Ecuador, tomando como caso estudio las

pequeñas y medianas empresas de la provincia de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de comprender desde la praxis gerencial financiera la situación económica desde la perspectiva de sistema organizacional.

**El control financiero y las herramientas de diagnóstico financiero.** En particular, el control financiero se hace básicamente por medio de la exploración de los estados financieros, el cual se refiere al cálculo de causas o indicadores para evaluar el desempeño pasado, presente y futuro de la organización, transformando dicha información contable en una forma utilizable para el control de la postura financiera corporativa y planear el futuro incremento de los negocios (Cuadrado-Sánchez, Cárdenas-Muñoz, Reyes-Reinoso, & Ganchozo-López, 2022). Una de las herramientas utilizadas para el control son los indicadores financieros, dado que se puede explicar que son útiles para medir y evaluar el desempeño financiero de una empresa. Estas razones se basan en datos financieros, como estados financieros y ratios financieros, y se utilizan para analizar la solvencia, liquidez, rentabilidad y eficiencia de la empresa. En este sentido, los autores señalan que estos permiten obtener un comparativo de datos, cuyo beneficio analítico, es mayor, que el uso de las cifras contables sin procesar. Por esta razón es fundamental, tener en cuenta que no deben ser analizados de manera aislada, sino en conjunto con otros factores relevantes para la empresa, de forma tal, que el gerente financiero pueda tomar decisiones informadas, evaluadas en conjunto con otros factores relevantes para la empresa, como su estrategia de negocio y su posición en el mercado.

Algunos de los indicadores financieros más comunes son: Ratio de liquidez, Ratio de endeudamiento, Ratio de rentabilidad y Ratio de gerencia o eficiencia. Ahora bien, en este artículo nos centraremos en los indicadores de rentabilidad de las pymes, ya que se trata del dato que relaciona

los resultados obtenidos con los recursos utilizados en cada momento (González, 2022). De manera que hacemos especial énfasis en el ROE y la ROA, junto a la rotación de activos totales (ratio de gerencia).

De acuerdo con Puig (2021), la búsqueda de rentabilidades o rendimientos adecuados en base a rentabilidad sobre activos (ROA), se refiere a la inversión que tienen en la empresa. Mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) refleja si los inversionistas de la empresa han obtenido rentabilidad en un determinado periodo, a continuación, detallamos su formulas:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad neta}) / \text{Patrimonio}$$

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad neta}) / (\text{Activo total})$$

Y la última de las razones de rentabilidad que abordamos en el análisis será el rendimiento sobre ventas, también llamado margen de utilidad neta, el cual consiste en determinar la utilidad que se consigue de cada unidad monetaria vendida (Besley & Brigham, 2009), siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre ventas o Margen de utilidad neta} = (\text{Utilidad neta}) / \text{Ventas}$$

Otro de los indicadores que también analizaremos en este sector empresarial será la rotación de activos totales, la cual permite evaluar la rotación de todos los activos de la empresa. Este indicador pertenece a las razones de gerencia o eficiencia las cuales evalúan la administración de los activos de la empresa (Besley & Brigham, 2009) y se calcula de la forma siguiente:

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ventas} / (\text{Activos totales})$$

Cabe destacar que la gestión financiera en las pymes es primordial, normalmente obtienen los datos financieros de tres estados básicos: balance general, estado de resultado y estado del flujo de efectivo, debido al grado de complicación y difícil

aplicación. Claro está, que lo relevante es la realización tanto de análisis financiero como de planificación financiera, a fin de poder estas empresas evaluarse permanentemente en búsqueda de mejoras para obtener rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo (Armijos Solórzano, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez, 2020).

**Sostenibilidad empresarial.** Con respecto a la sostenibilidad las pymes representan un sector relevante en el desarrollo de la economía. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), se considera que estas representan un eje medular del entramado productivo en la región de América Latina ya que constituyen alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. En el caso particular del Ecuador, señalan Yance, Solís, Burgos, & Hermida (2017) que las Pymes representan el 84,3 % del total de establecimientos; ocupando al 37,7 % de los trabajadores; y aportan el 13% al Producto Interno Bruto, constituyendo un sector representativo dentro del sistema económico del país.

De esta manera, se reconoce que el sector empresarial es fundamental para impulsar la sostenibilidad de la economía, debido al aporte que realiza a la sociedad a través de la creación y mantenimiento de empleos dignos, con remuneraciones justas para sus trabajadores, lo que promueve la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos. Además, estas empresas, a través de la mejora continua en la búsqueda de la calidad, la innovación y la sofisticación de sus procesos, pueden converger hacia una producción responsable que promueva la disminución del impacto en el medio ambiente. En resumen, es posible que las pymes contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por las Naciones Unidas, como explica Vidal (2021). Son numerosos los beneficios y oportunidades que estas empresas pueden aportar, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) vinculados con las pymes

Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)	Descripción del ODS
<b>Objetivo 1</b>	Enfocado en el fin de la pobreza
<b>Objetivo 8</b>	Relativo al trabajo decente y el crecimiento económico
<b>Objetivo 9</b>	Vinculado a industria, innovación e infraestructura
<b>Objetivo 12</b>	Enfocado a la producción y consumo responsables

Fuente: Elaboración de los autores

En este sentido, los gerentes de las pymes tienen tendencia positiva hacia la sostenibilidad puesto que comprenden y perciben las bondades que promueven hacia ellas; sin embargo, las limitaciones propias de la economía (contracción del mercado, limitación de financiamiento, entre otros) es lo que disminuye la propensión a la iniciativa empresarial sostenible (Sarango-Lalangui, García, Jaramillo, & Santos, 2017). Esta situación se ha agudizado a raíz de la pandemia que enfrentó el mundo a causa del COVID-19, la cual ha significado, entre otras cosas, un declive económico importante para el mundo en general, y para Latinoamérica, en particular (Tovar Cardozo, Mendoza Gallego, Torrejano Peralta, & González García, 2020). Ahora bien, nuestra intención es determinar el nivel de impacto financiero que existe en las pymes del Ecuador antes y durante la pandemia de covid-19 mediante el diagnóstico de las variables que explican tanto el ROE como la ROA.

### ***Materiales / métodos***

En esta sección, se presenta un estudio exploratorio, descriptivo y cuantitativo con énfasis en los indicadores financieros de rentabilidad económica. Esto se realizó

mediante un análisis comparativo externo del ramo empresarial, mediante el cálculo de las razones medias de las pymes del sector alimenticio de la provincia de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga contemplando un periodo de 6 años (2016-2021). Analizando en concreto se confrontó el comportamiento de estos ratios de rentabilidad a nivel sectorial. La muestra se constituyó con base en datos de la Superintendencia de Compañías sobre pymes del sector alimenticio de la provincia que reportan su información contable.

A continuación, con el propósito de recopilar información, ubicar aspectos relevantes, como tendencias y relaciones potenciales entre variables de la realidad estudiada en esta investigación, con miras a especificar las dimensiones del problema de investigación (Bernal, y otros, 2014), y así conocer las necesidades emergentes de las pymes respecto a las dimensiones gerenciales financieras del sector, relacionándose a continuación en la tabla 2 y el gráfico 1. Tal como sigue:

**Población:** Pequeña y mediana empresa suscrita a la Superintendencia de compañías de la provincia de Cotopaxi en la ciudad de la Latacunga del Ecuador.

**Muestra no probabilística:** Dado que se tomaron aquellas pymes de la población cuya actividad se vincula con el sector alimenticio de la provincia que reportan su información contable ante la Superintendencia de Compañías, específicamente, 19 pymes del sector; por consiguiente, fueron seleccionadas por las investigadoras los integrantes de esta según su razonamiento (Flames, 2012).

**Periodo de tiempo analizado:** 6 años (2016-2021).

## ***Resultados***

Tabla 2. Relación de las partidas contables de las pymes del sector alimenticio del Ecuador

Partidas	Resultados por año					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activo total</b>	17.314.990	20.297.166	20.916.097	12.946.980	11.323.504	10.938.581
<b>Patrimonio</b>	6.387.116	5.843.476	5.526.180	5.040.951	4.289.495	5.134.241
<b>Ventas</b>	27.741.767	27.245.080	28.970.247	22.129.533	20.709.615	21.306.163
<b>Utilidad Neta</b>	654.484	235.552	587.430	1.187.703	-5.747.879	-1.210.384

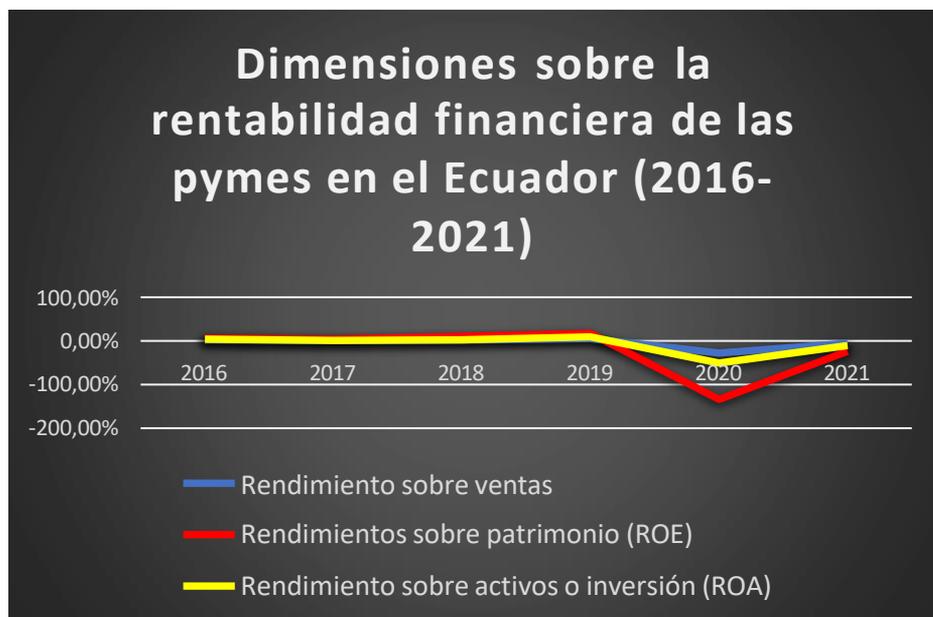
Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 3. Dimensiones sobre la rentabilidad económica de las pymes en el Ecuador

Variables	Indicador	Resultados por año					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Rendimiento sobre ventas (margen de utilidad neta)</b>	Utilidad Neta / Ventas	2,36%	0,87%	2,03%	5,37%	-27,75%	- 0,06
<b>Rendimientos sobre patrimonio (ROE)</b>	Utilidad Neta/ Patrimonio	5,86%	4,03%	10,63%	17,22%	-134,00%	-23,57%
<b>Rendimiento sobre activos o inversión (ROA / ROI)</b>	Utilidad Neta / Activo total	3,78%	1,17%	2,81%	9,17%	-50,76%	-11,07%
<b>Rotación de activos totales</b>	Ventas / Activo Total	1,60	1,34	1,39	1,71	1,83	1,95

Fuente: Elaboración de los autores

Gráfico 1. Dimensiones sobre la rentabilidad financiera de las pymes en el Ecuador (2016-2021)



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de la Superintendencia de Compañías 2021 sobre 19 pymes del sector alimenticio que reportan sus balances (2023).

Entre los años 2016-2019 existió consistencia y crecimiento en los indicadores de rentabilidad, donde el ROE ascendió del 4% hasta un 17,22%, por su parte el ROA se incrementó del 2% al 9% aproximadamente; lo cual demuestra que en estos primeros años analizados la tendencia en la rentabilidad financiera de las pymes del sector alimenticio de la provincia de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga en el Ecuador fue ascendente. Ahora bien, en el 2020 y 2021 hubo un descenso drástico en estos indicadores de rentabilidad: ROE (-134% a más del -23%) y ROA (-50% al -11%), producto principalmente por la pandemia Covid 19, de hecho, al revisar con detalle la razón de actividad de los activos totales mediante las partidas

contables se pudo observar que existió de manera contraria un ascenso de 1,34 veces a 1,95 veces, lo cual permite inferir que, por un lado, en el sector fueron productivos los activos para generar ventas, es decir, se generaron ventas por cada unidad monetaria invertido; sin embargo, se puede deducir varias apreciaciones, en este sentido, al vincular todas las variables analizadas, tales como:

Las inversiones o activos totales disminuyeron a partir del 2019, mientras que, las ventas se mantuvieron, de allí que el resultado demuestre un ascenso.

Las ventas fueron afectadas tanto por los costos (variables y sobre todo los fijos) como por los gastos, lo cual impacto en la rentabilidad del sector, dada la contracción de la economía en esos años originada por la crisis del Covid, donde cubrir los costos y gastos ameritaba de un mayor volumen de ventas.

Adicionalmente, en estas pymes el margen de utilidad neta mediante revisión de este histórico permitió observar que entre 2016-2019 existió una mayor capacidad para generar utilidades entre un 2% a 5% aproximadamente, sin embargo, a partir del 2019 cambio la tendencia presentando una baja capacidad en el tiempo para generar utilidades, por lo cual se aprecia el movimiento decreciente del -27% a -0,06%.

## ***Discusión***

Este estudio ha explorado el comportamiento de cuatro indicadores financieros que son considerados claves para el análisis de la rentabilidad de las microempresas, realizando un análisis comparativo de los ratios de rentabilidad financiera ROE, ROA, rotación de activos totales y rendimiento sobre ventas (margen de utilidad neta) con base en las medias de las pymes del sector alimenticio de la provincia de Cotopaxi, de la ciudad de Latacunga de Ecuador.

Los hallazgos obtenidos entre el periodo temporal 2016-2019 en cuanto al ROE y ROA demuestra una tendencia creciente, sin embargo, según el planteamiento de Puig (2021) el resultado de este tipo de ratio financiero suele ser evaluado por el sector bancario antes de otorgar financiamiento comparándolo con la tasa de interés respectiva, si ROA es mayor que la tasa de interés del préstamo, quiere decir, que la empresa lo puede soportar, pero, si es inferior es inviable. En este caso, para la comprensión de este punto (ver tabla 4) se comparan los resultados de los indicadores obtenidos con la tasa de interés activa efectivas vigentes del segmento productivo pymes, a diciembre de cada año respectivamente publicadas por el Banco Central de Ecuador (2022).

Tabla 4. Comparación entre ROA y Tasa de interés activa efectivas vigentes del segmento productivo pymes

<b>Años</b>	<b>Rendimiento sobre activos o inversión (ROA / ROI)</b>	<b>Tasa de interés activa efectivas vigentes a diciembre de cada año</b>	<b>Comparación entre ROA y Tasa de interés activa</b>
<b>2016</b>	3,78%	11,15%	Menor
<b>2017</b>	1,17%	10,80%	Menor
<b>2018</b>	2,81%	11,23%	Menor
<b>2019</b>	9,17%	11,37%	Menor
<b>2020</b>	-50,76%	10,97%	Menor
<b>2021</b>	-11,07%	10,63%	Menor

Fuente. Elaboración propia con base en las tasas de interés activa efectivas vigentes a diciembre de cada año publicadas por el Banco Central de Ecuador (2023)

Como se puede apreciar los resultados fueron menores a las tasas de interés activas para el periodo estudiado, lo cual

evidencia algunas de las debilidades que presentan las pymes respecto al difícil acceso a líneas de crédito, debido en parte a las limitadas proyecciones financieras, en el cortoplacismo que las caracteriza y las dificultades que padecen para acceder a financiamiento, esto a su vez, limita financieramente al empresario, dado que, no proyecta la empresa a mediano y largo plazo (Lafuente, 1992; Montoya, 2010; Rodríguez & Aviles, 2020).

De igual manera, Isaac, et. al. (2009) señalaron que la cantidad de activos totales y desde luego su rotación respaldada por un nivel de ventas netas y bajos costos que se ven reflejados en la utilidad antes de intereses e impuestos, impactan sobre la rentabilidad económica, esto explica, la situación que en particular las pymes de esta investigación presentaron, respecto a la disminución de la rentabilidad, dado que, los activos totales bajaron y los costos incrementaron.

## ***Conclusión***

Las ratios de rentabilidad se utilizan para pronosticar tanto el desempeño como el diagnóstico en el tiempo de la sobrevivencia de las empresas, a fin de realizar los ajustes y cambios requeridos para evitar la adherencia al riesgo (Acín, 1996), con respecto a los hallazgos analizados de las pymes del Catón de Latacunga del Ecuador se manifiesta un descenso drástico entre los años 2020 y 2021, razón por la cual, los gerentes financieros de estas empresas requieren de cambios significativos en la gestión, que les permitan evolucionar dentro de las consecuencias económicamente complejas producto de la pandemia Covid-19 con base en una visión estratégica-financiera.

De hecho, la evidencia exploratoria de esta investigación soportada en teoría, de forma consistente sugiere que estas empresas ameritan destrezas financieras con visión de los procesos, considerando incluso las posibles opciones dentro de la planificación prospectiva estratégica, esa que provea

alternativas que impacten de manera positiva tanto de forma productiva como rentable y sostenible en el tiempo.

## ***Referencias***

- Acín, J. (1996). Estructura financiera y crecimiento de las PYMES. *Economía Industrial*, 29-40. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139890>
- Armijos Solórzano, J., Narváez Zurita, C., Ormaza Andrade, J., & Erazo Álvarez, J. (marzo de 2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497. Obtenido de [file:///D:/Downloads/Dialnet-HerramientasDeGestionFinancieraParaLasMIPYMESYOrga-7351792%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/Dialnet-HerramientasDeGestionFinancieraParaLasMIPYMESYOrga-7351792%20(2).pdf)
- Banco Central de Ecuador, B. (2022). Recuperado el 20 de abril de 2022, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122017.htm>
- Bernal, C., Correa Pérez, A., M, P. R., Lemus Hernández, F., Fonseca, M., & Muños Razo, C. (2014). *Fundamentos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de la administración financiera* (14a ed.). México: ENGAGE Learning.
- Briozzo, A., Vigier, H., & Martínez, L. (2016). Firm-Level Determinants of the Financing. Decisions of Small and Medium Enterprises: Evidence from Argentina. *Latin American Business Review*, 17(3), 245–268. doi:10.1080/10978526.2016.1209081
- CEPAL. (abril de 2018). Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, Foro de

los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/05f41e6c-bc70-4b29-b590-e6f9a01bof27/content>

CFN, C. F. (julio de 2019). CFN y CAF impulsan el crecimiento de las Pyme en Ecuador. Recuperado el noviembre de 2022, de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-y-caf-impulsan-el-crecimiento-de-las-pyme-en-ecuador/>

Cuadrado-Sánchez, G., Cárdenas-Muñoz, J., Reyes-Reinoso, J., & Ganchozo-López, M. (2022). Perspectivas de la Administración Financiera y su Competitividad en las Pymes Ecuatorianas. *FIPCAEC*, 7(2), 15-44. Obtenido de <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.557>

Flames, A. (2012). Trabajo de grado Cuantitativo y Cualitativo. Orientación para la presentación de los trabajos de grados. Caracas: Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

González, R. (10 de Mayo de 2022). ROA, ROE y ROI: Qué es cada uno y por qué son importantes para las pymes. El país economía. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/09/pyme/1652124397\\_933026.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/09/pyme/1652124397_933026.html)

Jara, M. (2017). Derecho económico contemporáneo. Estudios Jurídicos 39. Corporación Editora Nacional. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/documents/62057/2910371>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global (11ª ed.). México: McGraw-Hill. doi:ISBN 970-10-0353-5

Puig. (9 de mayo de 2021). UPF Barcelona School of Management. Recuperado el 11 de abril de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=U3RK71LEZZg>

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5), 191-200. Obtenido de file:///D:/Downloads/Dialnet-LasPYMSEnEcuadorUnAnálisisNecesario-7898210.pdf

Sarango-Lalangui, P., García, J. Á., Jaramillo, S. R., & Santos, J. (septiembre de 2017). Sostenibilidad en el contexto de las pymes en Ecuador. In Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki, 1(1).

Tovar Cardozo, M., Mendoza Gallego, J., Torrejano Peralta, L., & González García, M. (2020). Pymes en Latinoamérica y el efecto coronavirus: retos y soluciones. Tendencias en la Investigación, 11(12). doi:www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.12

Valle, E. (2020). La reacción de la Unión Europea ante el Covid 19. QED Economics. Obtenido de <http://documentos.fedea.net/pubs/ap/2020/ap2020-03.pdf>

Van-Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración financiera (Undécima edición ed.). México: PEARSON Educación.

Vidal, R. (13 de octubre de 2021). CAF.com. Recuperado el 10 de febrero de 2023, de ¿Cómo contribuyen las pymes al desarrollo sostenible?: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/10/como-contribuyen-las-pymes-al-desarrollo-sostenible/>

Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 32.

..



Enero -junio 2023

Recibido: 19-1-2023

Aceptado: 26-5-2023

# **Asertividad cimiento de un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública**

Autor (a) Yetmi Sorley Peña<sup>1</sup>

Dirección electrónica: yetmisorley@gmail.com

Adscripción: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Barinas, Venezuela

**Resumen:** El presente artículo propone la asertividad como cimiento fundamental para un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública en el Ambulatorio tipo I "Carlos Márquez" del municipio Barinas, estado Barinas. Se destaca que la asertividad, al ser un acto de respeto que considera las cualidades propias y de otros, fortalece la comunicación en el contexto laboral, fomentando la creación de relaciones interpersonales efectivas y duraderas. Se argumenta que la asertividad es crucial para el éxito de las organizaciones relacionadas con la medicina, ya que un desempeño laboral eficiente depende de una comunicación clara y directa. El estudio, de tipo proyecto de campo dentro del paradigma cuantitativo, reveló que en la población estudiada existe una alta presencia del estilo agresivo, una presencia moderada de los estilos pasivos y una baja presencia del estilo asertivo. Se enfatiza que la falta de

---

<sup>1</sup> Lcda. En Enfermería Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Magister en Gerencia en Salud Pública Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros Estado Guárico, Venezuela. Doctorado en Gerencia Avanzada Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Barinas, Venezuela. Investigadora Independiente. Barinas Estado Barinas, Venezuela. <https://0009-0005-8749-9629>. yetmisorley@gmail.com.

comunicación asertiva conlleva a comportamientos inadecuados por parte de individuos con autoridad, lo que limita la expresión de ideas, genera insatisfacción y dificulta el logro de los objetivos organizacionales. En conclusión, se subraya la importancia de establecer la asertividad como fundamento para un desempeño laboral eficiente en el ámbito de la salud pública. Se sugiere que futuras investigaciones y acciones formativas se enfoquen en promover el desarrollo de habilidades asertivas en el personal de salud, con el fin de mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

**Palabras claves:** asertividad, desempeño laboral, salud pública, comunicación, relaciones interpersonales.

### **Assertiveness foundation of efficient work performance of public health staff**

**Abstract:** This article aims to propose assertiveness as the foundation for efficient work performance of public health personnel at the Type I Outpatient Clinic "Carlos Márquez" in the municipality of Barinas, Barinas state, contributing to the achievement of objectives. Assertiveness is highly interesting within an organization as it constitutes an act of respect that considers one's own qualities and those of others. This behavior strengthens communication in the work context, leading to the prominent creation of enduring fraternal bonds and effective interpersonal relationships. Therefore, assertiveness should currently be regarded as a key foundation for the success of organizations related to medicine; since efficient work performance has its basis in clear and direct communication. However, when there is a lack of adequate assertive communication, individuals with certain authority use a raised tone of voice, displaying superiority and lack of commitment, actions filled with mistakes, which leads employees to limit their ideas, resulting in general dissatisfaction and deficient interpersonal relationships, hindering the achievement of the

organization's objectives. Hence the need to establish assertiveness as the foundation for efficient work performance. The type of project is field-based, within the quantitative paradigm. The results allowed us to predict that assertiveness can be the foundation for efficient work performance since it was found that there is a high presence of the aggressive style, moderate presence of passive styles, and low presence of the assertive style in the studied population.

**Keywords:** assertiveness, work performance, public health, communication, interpersonal relationships.

## ***Introducción***

La asertividad es una concepción aportada por la psicología moderna a la comprensión y progreso en el desempeño laboral en cualquier contexto profesional, pues, ésta motiva al trabajador a mejorar cada día bien sea en lo personal como en lo profesional. Además, la conducta asertiva fomenta un ambiente de trabajo confortable y agradable, donde reina un estilo de comunicación claro, preciso donde existen elementos verbales y no verbales de la comunicación que sin lugar a dudas se convierten en el canal preciso para convivir en un contexto de apertura, de aceptación, de respeto a las opiniones ajenas, sin menoscabar las propias, en vista de que se le otorga la misma importancia a los derechos individuales y colectivos.

En relación a antes lo descrito, Castanyer y Ortega, (2013) la definen como “la capacidad de ejercer y/o defender los derechos personales, por ejemplo, decir ‘no’, expresar desacuerdos, expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular, como hace el sumiso, y sin manipular ni violar los derechos de los demás, como hace el agresivo” (p. 22). De acuerdo a ello se puede ver la asertividad es la habilidad de expresar ideas positivas y sentimientos de una manera abierta, honesta y directa con reconocimiento de los derecho

propios y al mismo tiempo se respeta los derechos de otros. En tal sentido, una asertividad efectiva brinda a los trabajadores los recursos necesarios para que realicen su trabajo de manera satisfactoria, motivándolos a hacerlo con esfuerzo, agrado y compromiso; siendo estos, algunos aspectos que deben ser prioridad para los encargados de las instituciones de salud.

Se considera importante hacer notar que, una inadecuada asertividad en el área de trabajo Institucional se presenta cuando el personal muestra impaciencia en el trato con los demás, inadecuados estilo de comunicación prevaleciendo el agresivo y el pasivo, falta de sensibilidad, baja capacidad para expresar aprecio o afecto y en algunos casos se manifiesta menosprecio por la vida, y en estos casos, estos sujetos ofrecen un servicio de ayuda poco funcional, lo que limita el objetivo esencial de las instituciones de salud. Aunado a lo anterior, a la falta de asertividad le precede el autoritarismo que proviene muchas veces de personas con mayor rango dentro de la institución, que emiten frases poco amables y con un dialecto a veces incomprensible para el personal; como consecuencia de lo antes descrito los colaboradores presentan una limitada libertad de expresión de ideas, lo cual dificulta el óptimo desempeño de los mismos en el logro de los objetivos que se establecen para el cumplimiento de su función dentro de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior y a sabiendas que el desempeño laboral es la representación de cómo cada trabajador lleva a cabo sus quehaceres dentro de una institución, no hay dudas de que el éxito se deba a la forma y manera de cómo los trabajadores ejecutan sus tareas laborales, de ahí la transcendencia de que el recurso humano se maneje con asertividad el cimiento hacia la eficiencia de los servicios que se le brindan a los usuarios que acuden al centro de salud.

Por lo antes descrito, es importante destacar que la asertividad puede desarrollarse en todas las composiciones sociales incluyendo los ambientes laborales, pues, cuando el personal de las instituciones que presta servicio al público desarrolla asertividad, se desenvuelve con eficacia, lo que evita malos momentos entre usuario y compañeros de trabajo, es más, la imagen de un personal prepotente o con actitud negativa con los otros, se ve disminuida a la mínima expresión.

Partiendo de esta perspectiva, se puede predecir que a medida que el personal de salud vaya volviéndose más asertivo empezará por defender los derechos propios para ser capaz de sumar compromisos y protagonismo sobre los resultados de su trabajo social que el centro de salud realiza, trayendo todo esto mejora de la productividad y calidad en las tareas que efectúa por medio de un desempeño eficaz, lo cual permitirá al personal de manera individual y colectiva ser capaz de corregir las dificultades entre ellos, con los superiores y sobre todo ofrecer un servicio de salud óptimo a los beneficiarios que allí acuden.

Bajo todas estas apreciaciones, es necesario delimitar que surgen las siguientes incógnitas: ¿Es la asertividad el cimiento de un desempeño laboral eficiente?, esta interrogante se desglosa en otras sub interrogantes ¿Cuáles componentes de la asertividad son trascendentales en el desempeño laboral eficiente? ¿Qué beneficios ofrece la asertividad al desempeño laboral eficiente de acuerdo con los estilos de comunicación? ¿Cuáles derechos asertivos son fundamentales en el desempeño laboral eficiente? para dar respuesta a estas preguntas reveladoras es primario recorrer su estructura y componentes más realista que la sustenta como la expresión adecuada de pensamientos, creencias, sentimientos que lleva al reconocimiento y la aceptación de las emociones, precisando los derechos asertivos a través de herramientas comunicativas verbales y no verbales.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

General: Proponer la asertividad como cimienta de un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública del Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas

Específicos: Diagnosticar los beneficios de la asertividad en el desempeño laboral eficiente de acuerdo con los estilos de comunicación del personal de salud sujeto del estudio

Determinar los componentes de la asertividad trascendentales en el desempeño laboral eficiente del personal de salud involucrado en el estudio

Analizar los derechos asertivos fundamentales en el desempeño laboral eficiente en el personal de salud sujeto de estudio.

## ***Fundamentación teórica***

La asertividad es manifestada en cualquiera de los ámbitos de la vida social cuando se transmiten las ideas y/o deseos con amabilidad, claridad y franqueza de forma directa, es más, se hace evidente cuando una persona expresa lo que piensa sin perjudicar o herir a los demás, simplemente limitándose a defender sus propios derechos con los argumentos apropiados; en este sentido, en una exploración verificada a las diferentes fuentes bibliográficas que abordan esta variable “asertividad como cimienta de un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública”, lo anteriormente expuesto permite la revelación de los siguientes antecedentes:

Palomino y Valderrama (2019), quienes, en el Hospital Leoncio Prado de Huamachuco ubicado en Trujillo, Perú, realizaron una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre comunicación asertiva y desempeño laboral de las enfermeras de la institución objeto

de estudio. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal de abordaje cuantitativo, El universo muestral estuvo constituido por 50 enfermeras a quienes se les aplico los instrumentos: Escala de comunicación asertiva desarrollada por Pradelli & Esqueda 1996 (citado en Palomino y Valderrama (2019), y la Escala de evaluación del desempeño laboral, elaborado por Soria, 2016 (citado en Palomino y Valderrama 2019). Los resultados procesados son representados e interpretados en tablas de simple y doble entrada. Para el análisis estadístico se utilizó la prueba de independencia de criterios (chic cuadrado) llegando a las siguientes conclusiones: el 58 por ciento de las enfermeras presentaron un nivel de comunicación asertiva alta, el 34 por ciento regular y un 8 por ciento un nivel bajo. En el desempeño laboral el 52 por ciento de enfermeras presenta un nivel alto, el 36 por ciento en el nivel regular y un 12 por ciento en el nivel bajo; existiendo una relación significativa entre el nivel de comunicación asertiva y el desempeño laboral.

Hernández, (2020), en la Ciudad de Barquisimeto, estado, Lara, realizó una investigación que tuvo como objetivo proponer talleres para el fortalecimiento de la asertividad y Autoestima del personal de enfermería en el ejercicio de su rol asistencial, se desarrolló a través de una investigación de campo de naturaleza cuantitativa, ubicada dentro de la modalidad de proyecto factible, con el fin de buscarle solución al problema como lo es la falta de asertividad y bajo nivel de autoestima del enfermero (a) dentro del ámbito hospitalario.. Para ello se seleccionaron ocho (08) enfermeros en formación del curso post básico de cuidados intensivos en el Hospital Central Universitario "Antonio María Pineda" a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por cuatro (4) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca. Al aplicar dicho instrumento los resultados reflejaron que los enfermeros (as) no manejan la asertividad en el trato con los usuarios y que

su nivel de autoestima se ubica en un nivel medio - bajo, evidenciando la necesidad de la elaboración y aplicación de los talleres. Las recomendaciones sugieren la ejecución y puesta en práctica de los talleres asertividad dirigidos al personal de enfermería.

También, López (2020) en Barinas realizó una investigación con el fin de determinar la incidencia de la comunicación asertiva en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Clínica del Llano, para el desarrollo de la investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documental, con la información de libros, además análisis de artículos científicos y documentos digitales, posteriormente las definiciones de las variables se las traslado a una matriz de operacionalización donde se establecieron las categorías e indicadores claves. Los datos se obtuvieron a través de la técnica de la encuesta para lo cual diseño un cuestionario que consta de 10 preguntas cerradas, el cual fue aplicado a 75 trabajadores de la mencionada organización.

Los datos obtenidos fueron tabulados y analizados, para identificar la correlación entre las dos variables en estudio, se utilizó el método estadístico el Chi- Cuadrado, con el 95% nivel de significancia y 0,05 márgenes de error, permitió comprobar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Concluyendo así que la comunicación es necesaria e indispensable en toda institución, y más aun transmitiendo información de manera asertiva a todos los miembros del equipo de trabajo, lo que influirá en un mejor comportamiento laboral.

Asertividad: La conducta es todo lo que el hombre hace o dice; sólo hay dos formas posibles de expresión de la misma: motriz y secretora. En este sentido, se debe aclarar que una característica esencial de la conducta es la respuesta al medio dada por un organismo viviente. Es de resaltar, que el medio es todo aquello que rodea a los seres vivos. No obstante, existe también otro medio que es el que se lleva a cabo en cada

persona y es el medio interno, donde se originan las motivaciones, los pensamientos entre otras muchas cosas.

Desde esta perspectiva, la asertividad es una conducta que permite defender los derechos propios, pero con la firme convicción de no lastimar, herir y agredir a las demás personas, es más, una persona con conducta asertiva expresa sus ideas, sus opiniones, sus sentimientos, directamente, con firmeza, seguridad, habla de sí mismo sin vergüenza, es de mente abierta, está abierta al diálogo, y sabe decir no a cosas que no son de su agrado.

Para respaldar lo antes mencionado, se toma la definición de Castanyer (2021) “la asertividad es...un método para hacer valer los propios derechos; para otros una habilidad de no dejarse pisar, siempre sin minimizar a nadie...” (p. 25). En este enunciado se puede claramente observar que la asertividad tiene dos dimensiones muy importante la primera es hacer valer los derechos de la persona y en segundo lugar no producir agravios hacia otros.

Siguiendo el orden de ideas, Ferrero y Martín, (2013) definen la asertividad como “habilidad comunicativa interpersonal para transmitir adecuadamente opiniones, intenciones, sentimientos. Consiste en crear las condiciones que permitan conseguir aquello que se propone sin sentirse incomodo al hacerlo, sobre todo en situaciones conflictivas; producir las mínimas consecuencias negativas (p. 46). En efecto, la asertividad permite el hacia sí mismo, sin minimizar a los demás, teniendo en cuenta que todas las personas tienen derechos los cuales se deben respetar incluso los propios.

Trabajadores de la salud: La Organización Mundial de la Salud (OMS) se refiere a trabajadores de la salud como personas cuyo cometido es proteger y mejorar la salud en sus respectivas comunidades; en efecto, en término trabajador de la salud se aplica a toda persona que lleva a cabo tareas que

tienen por principal finalidad promover la salud, de ahí que sea necesario que se desenvuelvan en un ambiente laboral óptimo, lo cual es incidente en el desempeño y eficacia que estos tengan.

Por consiguiente, queda claro en este momento, que el personal de salud amerita crecer en el marco de la asertividad que garantice un desempeño laboral operativo, pues, como se pudo comprobar es una herramienta actitudinal fundamental y necesaria para afrontar el entorno laboral; considerándose además una habilidad social donde se pierde el miedo a comunicarse de manera adecuada ante una situación lo cual es muy importante en el desempeño laboral del trabajador de la salud en vista de que él requiere de una estabilidad emocional y desarrollo eficiente de las habilidades sociales sobre todo de la asertividad.

**Desempeño Laboral:** Es una forma de lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad, sobre todo en las organizaciones que desarrollan un papel muy importante en la sociedad, lo cual genera bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, tal es el caso de las instituciones de salud pública, siendo la asertividad es la herramienta que ayuda al desempeño laboral a obtener un resultado positivo por parte del trabajador. Latorre (2011) afirma que el desempeño laboral es:

La forma como cada trabajador lleva a cabo sus tareas o labores. Teniendo como fuente a la motivación que es la que permite desarrollar la realidad y el éxito de la organización más aún cuando el recurso humano se encuentra como factor determinante en un excelente desempeño, la supervisión, orientación y dirección de las tareas... (p. 26).

De acuerdo a lo descrito puede decirse que el desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean

comportamientos, los cuales afectan el efecto del ejercicio, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí, por ello, cuando este es manejado con asertividad se traduce en acciones laborales con buena productividad y eficacia en las tareas, lo cual convierte la salud pública en un servicio de calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad que le son necesarios.

Beneficios de la asertividad acuerdo con los estilos de comunicación: La asertividad se relaciona con tres estilos de comunicación: el pasivo o despreocupado, el asertivo y el ofensivo o agresivo. Esto lo dice Campos y Campos (2014) cuando expresan que en la comunicación asertiva “existen tres estilos de comunicación principales cuando se habla de asertividad: estilo pasivo, estilo agresivo, y estilo asertivo. Cada estilo de comunicación puede usarse de forma verbal, no verbal o escrita.” (p. 34). Como se puede evidenciar, los estilos de comunicación describen los diferentes mecanismos presentes en las maneras en que se comunican las personas y van desde la pasividad hasta la agresividad con un punto intermedio llamado asertividad.

Bajo esta perspectiva, los estilos de comunicación son el conjunto de rasgos peculiares que caracterizan el modo de responder, o actuar de una persona, o un grupo. Es más Watson (citado en Herrera 2011) explica lo que un individuo hace o dice son los componentes de los estilos, incluyendo en denominación tanto la actividad externa como la interna, de acuerdo con su propia terminología. Esta noción de comportamiento remite a toda acción que genere una transformación del medio externo o de las capacidades del individuo en su relación con el mismo. Además, como se ha visto, el comportamiento de los organismos está sometido - como todo en ellos- a transformar.

Estilo agresivo. Este lleva a comportamiento que no beneficia al desempeño laboral. Según McEntee (2016) este estilo “...se preocupa por defender a cualquier precio sus

derechos, pero, su forma de defenderlos normalmente lleva aparejada la falta de respeto hacia los derechos de los demás, incluso cuando esto es absolutamente innecesario para defender los propio” (p. 56). Es por ello que, el personal de salud que utiliza un estilo agresivo son personas rudas con otras, exigen, son groseras, se comportan de manera hostil, lo cual hace que las otras personas no quieran trabajar con ellas y se alejen.

Es preciso resaltar, que las personas con este el estilo de comunicación, busca imponer su punto de vista personal sin respetar el derecho de los otros que opinan diferente, lo cual está lejos de ser un comportamiento ideal, pues, mantiene con sus compañeros un trato provocador que afecta la relación de trabajo, lo cual con frecuencia solo constituye una fachada tras la cual personas que se comporta de esta manera oculta una debilidad interior en vez de una fortaleza.

Estilo Pasivo. Este también se aleja del estilo ideal, debido a que el personal con esta cualidad o vive preocupado por satisfacer a los demás y es incapaz de sólo pensar en la posibilidad de oponerse con argumentos a otras personas en cualquier sentido. Prette y Prette (2012), expresa que una de sus características generales del estilo pasivo es:

Que no defienden sus propias ideas y el derecho que tiene a tener una percepción diferente, si para ello tienen que dejar de lado lo que piensan los demás y, en ocasiones, ni siquiera en los casos en que no afecta para nada lo que opinen los otros (p. 23).

En este sentido, las personas con esta peculiaridad respetan a los demás de forma estricta no se atreven a decir no, pero lo más graves es que no respetan lo que ellos mismos piensan, puesto que, habitualmente anteponen los deseos y las opiniones de los demás antes que las suyas, y aún en escenarios en que no lesione para nada los derechos de otros, lo cual permite el irrespeto de las personas con quien labora.

Estilo Asertivo. Contrasta con los estilos de comunicación anteriores, quien lo practica es más seguro de sí mismo, menciona Riso (2009), que las personas con este estilo son: “...transparentes y fluidas en la comunicación y no necesitan recurrir tanto al perdón, porque al ser honestas y directas impiden que el resentimiento eche raíces” (p. 48). En efecto, un personal de salud con un estilo asertivo expresa sus sentimientos, piden lo que quieren y dicen no a lo que no quieren. Cuando el personal que trabaja en una institución de salud actúa de esta manera, establece relaciones positivas y constructivas que le ayudan a ser eficiente en el desempeño laboral. En síntesis, las personas con el estilo de comunicación asertivo respetan, conoce sus derechos y respetar los derechos de los demás, lo cual permite manifestar su valores ante las personas con quienes se comunican en el trabajo, se expresan con claridad, defienden su posición ante las distintas circunstancias a las que se enfrenten sin recurrir a los gritos, la violencia para hacerse oír.

Componentes de la Asertividad: Para Elizondo (2009) la asertividad es: “La habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado” (p. 36). En este sentido, la persona asertiva cuenta con herramientas que le permite deducir la manera operativa la expresión de pensamientos, sentimientos, percepciones a través del lenguaje verbal y no verbal. Estos dos componentes se pueden diferenciar pues, la comunicación verbal, es la que interviene el lenguaje hablado o escrito, por su parte la comunicación no verbal, es la que le otorga significado e interpreta el lenguaje corporal, dentro de una determinada cultura y sociedad.

Componente Verbal. De la asertividad como habilidad comunicativa Musito y Herrero (2013) afirman que “la comunicación verbal: ésta se relaciona con la palabra hablada, los signos orales y fonológicos, que indican la tonalidad del uso de la voz como expresamos nuestras

inquietudes o necesidades, la manera en que abordamos a los demás” (p. 24). Es decir, el componente verbal tiene que ver con las señales producidas vocalmente; recibidas a través del oído, es más espontáneo y se produce ante un interlocutor, lo que permite que entren en juego otros elementos que no son sólo las palabras (pausas, gestos, entonaciones, interrupciones, énfasis...) cuando estos elementos son usados adecuadamente se da la asertividad y todo el contexto donde se suministra fluye efectivamente, de ahí la importancia en el desempeño laboral.

Componente no verbal. Es considerado parte esencial de la asertividad. Este está integrado de acuerdo con Belinchón, Igoa y Rivièrè, (2012) por: “la expresión facial, las miradas, los gestos, la postura corporal. Generalmente el lenguaje no verbal completa el lenguaje oral, evidenciando las emociones (tristeza, alegría, agrado, aversión, ira, entre otros.) que acompañan a los mensajes que enviamos y recibimos” (p. 63). Esto suele hacerse evidente hasta en la postura que adopta el personal de salud: cuando muestra una actitud positiva pues, la postura que tienen es relajada y de inclinación hacia delante, lo que le da entender a los demás que se siente bien. El componente no verbal, le da información al personal de salud que algunas veces no obtiene en el componente verbal; y le permite a este personal comprender el estado de ánimo de sus compañeros cuando estos no se sienten bien, aunque verbalmente diga que sí, pero, con una sonrisa irónica demuestra su estado emocional real, y ante ello, saber actuar asertivamente para desempeñarse efectivamente a nivel laboral.

Derechos Asertivos: Según Riso (2002) son la esencia de asertividad pues esta es la capacidad de ejercer y defender los derechos personales sin violar los ajenos; es decir, que la asertividad en si es la garantía de que el personal de salud tendrá herramientas para la defensa legítima de opiniones y hacer valer su ideas ante cualquier injusticia o cuando los

códigos éticos se vean maltratados en medio de una conversación o toma de decisiones, en las cuales se está inmerso como actores activos en la vida laboral.

Derecho a cambiar de opinión. Como derecho asertivo alude a un cambio de posición como lo plantea Maturana (2007) quien refiere “para moverse en un espacio de respeto al otro necesito no ser dueño de la verdad, y para no ser dueño de la verdad necesito poder cambiar de perspectiva, es decir, necesito cambiar de opinión” (p. 37). Tal como lo refiere el autor, el personal de salud debe reconocer que las opciones pueden ser favorables en una situación determinada y perjudicial en otra.

Derecho a decidir sin presiones. Exigir un trato digno, es defender este derecho, de acuerdo con Dugger (2006) expresa “Es lo más hermoso que hay, es poder decidir sin presiones, porque me siento libre. Una persona sin independencia es como si estuviese muerta”. (p. 86). Significa que un personal que hace respetar su derecho de decidir sin presiones, de acuerdo con sus conocimientos es fundamental para el desempeño laboral, pues le permite actuar de acuerdo con sus convicciones y ética sin parcializarse con nadie porque le está presionando.

Derecho a pedir información. Este permite lograr un eficiente desempeño laboral, respecto a ello Breth (2010) argumenta que:

Pedir supone el derecho de una persona a existir en la relación con el otro, si hemos aprendido a pedir con independencia de la respuesta, no afectara a nuestra dignidad, ni a nuestra sensación de que tenemos nuestro derecho a pedir. (p. 83)

Para el autor el personal en este caso, de salud que se relaciona asertivamente tiene definido que el éxito de un óptimo desempeño se sustenta en las relaciones laborales operativas donde existe un manejo de información adecuado y disponible para todas

las personas que forman parte del equipo de trabajo, siempre y cuando dicha información tiene relación con las funciones que le competente según su perfil profesional de cada persona, de no ser así se puede reservar el derecho de omitir información, enmarcada en la ética profesional.

Derecho a decir lo no sé. Cuando se trabaja con diferentes actores como compañeros de trabajos y usuarios pueden hacer preguntas a las que este personal puede decir no lo sé, Riso (2010) indica que "... analiza el concepto de asertividad, sus beneficios sus límites y las razones porque en general tenemos miedo a decir no, como la culpa anticipada y el temor a herir a los demás" (p. 32). De acuerdo con el planteamiento anterior, el personal de salud que hace uso de esta derecho asertivo considera que el entendimiento y la claridad en el desempeño laboral es necesario, dejar claro que aspectos conocen, cuales desconocen para evitar dar información no conveniente y esto hará más efectivo su desempeño laboral.

Derecho a ser tratado con dignidad y respeto. Cuando el personal se sienta que se está siendo coaccionado, o simplemente que no exista igualdad entre el trato de los demás y el de ellos, tiene derecho a exigir ser tratado con dignidad y respeto; donde Bishop, (2000) señala que "... el derecho sería el medio de realización de los justos en la conciencia humana, lo justo puede considerarse en tres niveles, lo justo trascendentes, lo justo histórico y lo justo normativo" (p. 63.) De acuerdo con lo expresado, el personal de salud necesita ser tratado con seriedad y admiración por la labor que realiza por ello, deben exigir un trato justo, cortés tanto de la coordinación como de sus compañeros, brindando el mismo trato a cambio en sus funciones laborales

Materiales y Métodos: El marco metodológico especifica los aspectos referentes al conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearán en el proceso de recolección de datos, requeridos para dar respuesta a las interrogantes y alcanzar los objetivos propuestos.

**Modalidad:** El estudio es de naturaleza cuantitativa, pues, hace recolección y el análisis de los datos con el propósito contestar las preguntas de investigación y para ello utiliza la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población estudiada. De ahí que se aplica un instrumento al personal de salud del Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas, con la cual se recoge la información pertinente de y con los datos obtenido fueron procesados a través de la estadística descriptiva, es decir, se registra los datos en tablas y se representa en gráficos. Se calcula los parámetros estadísticos en medidas de centralización, de dispersión, con lo cual se establece el conjunto de indicadores de la asertividad en el desempeño laboral.

**Método:** El método es deductivo, porque hace uso de la técnica de encuesta para conseguir los datos, con el propósito de plantear un nuevo conocimiento donde se enlazan variables para vislumbrar y examinar la realidad, además de que se responden las preguntas de investigación en función a los datos obtenidos mediante la utilización de instrumentos despersonalizados. Es decir, se recogieron datos numéricos en la medición de la variable.

**Tipo de investigación:** Se encuentra inmerso en un estudio de campo debido a que la información se obtuvo en forma directa en el transcurso de la ejecución del trabajo a través de la recolección de datos primarios obtenidos directamente de la realidad investigada, es decir, en Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas pues ahí se desarrolla el fenómeno y esta acción permitió testificar de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos.

**Nivel de investigación:** El nivel de la investigación fue descriptivo, motivado a que detalla las situaciones o características del entorno estudiado con el fin de determinar los factores que generan la aparición, de la asertividad y el cumplimiento de un desempeño laboral eficiente del personal de salud pública; lo que da lugar a la

comparación entre la génesis del problema y los efectos que produce.

Diseño de investigación: De acuerdo a la naturaleza de la investigación es el no experimental pues el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de las variables debido a que sólo se observa la asertividad en el desempeño laboral del personal de salud pública en estudio sin ejercer control ni manejo sobre ella. Además, es de tipo transaccional en vista de que los datos se recopilan en un momento único; es decir, la información que el instrumento aplico al personal de salud en un solo momento.

Población y Muestra: Se asumió como población a 75 trabajadores que conforman el personal de salud del Ambulatorio Urbano tipo I “Carlos Márquez”. Se tomo una muestra representativa de un 40% de toda la población del estudio, es decir, 30 trabajadores del ambulatorio antes mencionado. Después de definido el tamaño de la muestra, fue necesario decidir de qué manera se iba a seleccionar los 30 trabajadores que serán sujetos de estudio se utilizó el método del muestreo probabilístico o al azar. De esta forma se garantizó que todos los elementos de la muestra tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos para conformar el grupo de encuestados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Atendiendo al tipo de investigación, en la recolección de datos de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta cuya ventaja inicial es que permita obtener de los mismos individuos información pertinente al estudio, Así mismo, la encuesta se fracciono para elaborar un cuestionario; el cual estuvo constituido por una serie de preguntas (vinculadas al enunciado y a los objetivos del problema de investigación) conformado por treinta (30) ítems, con escala de valoración con tres alternativas de respuesta, calificadas como Siempre (3), Algunas veces (2), Nunca (1)

Validez y Confiabilidad: Respecto a la Validez al instrumento se le aplicó la validez de contenido para ello se utilizó la técnica de juicio de expertos, la cual consistió, en someterlo a evaluación por

parte de un calificado conjunto de personas (expertos), una serie de aspectos elementales, con el fin de obtener su opinión con relación a los ítems, pertinencia de los objetivos de investigación, dimensiones e indicadores; de esta forma, esta técnica se convirtió en una vía rápida para ejecutar el proceso de validación del instrumento.

Para dar cumplimiento a este proceso, el instrumento fue sometido a la opinión de un grupo de especialistas y conocedores de la materia conformados por dos orientadores de la conducta y un metodólogo, cuyas observaciones permitieron efectuar los ajustes necesarios en el instrumento final, al cual se le hicieron modificaciones en cuanto a redacción. En este estudio, se diseñó un formato de validación, dirigido a medir la validez de las preguntas que conforman los respectivos cuestionarios.

**Confiabilidad:** Una vez validado el cuestionario y realizadas las correcciones, se procedió a aplicar la prueba piloto, lo que permitió dar paso a la confiabilidad del instrumento. En el caso de la presente investigación, se aplicó el cuestionario a una población de diez personas trabajadoras en el sector salud en una institución diferente a la estudiada, y luego se calculó la confiabilidad por el método Alfa de Cronbach.

### ***Resultados:***

Los resultados obtenidos obedecen a un tratamiento cuantitativo de la información recolectada, generando una serie de interpretaciones en base al análisis de frecuencias absolutas (F.A) expresadas en números enteros y frecuencias relativas (F.R) expresadas en porcentajes. A los efectos de la presente investigación y con el objeto de agrupar las tendencias respecto al grado de conformidad del ítem se establecen las opciones: siempre (S), Algunas veces (AV) y en Nunca (N) Tal como se muestra a continuación. A continuación, se presenta la tabla 1 de la distribución de frecuencias para la dimensión estilos de comportamientos en sus Indicadores Correspondientes

**Tabla 1 Dimensión estilos de comportamiento**

N°	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		fs	%	fs	%	fs	%
<b>En el desempeño laboral:</b>							
<b>Agresivo</b>							
1	Mantiene con sus compañeros un trato provocador que afecta la relación de trabajo	28	93,3	1	3,3	1	3,3
2	Antes desacuerdo son sus compañeros de trabajo, hace todo lo posible por imponer su punto de vista.	18	60	9	30	3	10
3	Cuando tiene diferencias con un compañero dialoga a gritos.	26	87	4	13	0	0
<b>Promedio</b>		<b>80,3</b>		<b>15,3</b>		<b>4,4</b>	
<b>Pasivo</b>							
4	Ante los conflictos con sus compañeros mantiene silencio para evitar molestias o desacuerdos	9	30	12	40	9	30
5	Permite que sus compañeros tomen decisiones sobre su trabajo sin consultarle	27	90	2	6,67	1	3,33
6	Antes las acusaciones injustas de sus compañeros guardan silencio con el fin de evitar conflictos.	24	80	4	13,3	2	6,67
<b>Promedio</b>		<b>66,6</b>		<b>19,9</b>		<b>13,5</b>	
<b>Asertivo</b>							
7	Respeto la opinión de sus compañeros aun cuando esté en desacuerdo.	3	10	27	90	0	0
8	Tiene en cuenta los sentimientos de sus compañeros al momento de emitir una opinión dentro del entorno laboral.	1	3,3	27	90	2	6,7
9	Expresa lo que piensa cuando se presenta un problema en el trabajo sin dejar de ser cuidadoso de no lastimar emocionalmente a algún compañero.	5	16,7	23	76,6	2	6,7
<b>Promedio</b>		<b>10</b>		<b>85,6</b>		<b>4,4</b>	
<b>Promedio General</b>		<b>52,3</b>		<b>40,2</b>		<b>7,5</b>	

Fuente: elaboración propia.

Al considerar los promedios presentados en la tabla anterior, se tiene que en la dimensión estilos de comportamiento en promedio general del 52,3% se orientó hacia la alternativa siempre, lo cual de acuerdo con el criterio de análisis establece que el personal de salud del Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas, existe alta presencia del indicador agresivo; no obstante, existe una mediana presencia del indicador pasivo, y una baja presencia del indicador asertivo. Ante este resultado, se puede afirmar que el personal de salud en su mayoría posee un nivel alto de agresividad lo que se transforma en poca asertividad en el desempeño laboral, lo cual es desfavorable porque siempre mantiene con sus compañeros un trato provocador que afecta la relación de trabajo. A continuación se presenta la tabla 2 de la distribución de frecuencias para la dimensión componentes de la asertividad en sus indicadores correspondientes.

Tabla 2 la dimensión componentes de la asertividad

N°	Enunciado En el desempeño laboral:	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		fs	%	fs	%	fs	%
<b>Verbal</b>							
10	Emplea un tono de voz adecuado de acuerdo con la distancia cuando dialoga con sus compañeros	27	90	2	6,7	1	3,3
11	Cuando opina sobre un tema en las reuniones usa palabras que son comprendidas por sus compañeros de trabajo	24	80	4	13,3	2	6,7
12	Usa un tono de voz adecuado con sus compañeros cuando desea dialogar con ellos.	27	90	2	6,7	1	3,3
<b>Promedio</b>		<b>86,6</b>		<b>9</b>		<b>4,4</b>	
<b>No verbal</b>							
13	Cuando un compañero de trabajo le habla, lo mira a los ojos como indicativo que le está prestando atención	2	6,7	1	3,3	27	90
14	Cuando entabla una conversación con algún compañero asume una postura que	3	10	3	10	24	80

	facilita le interacción y lo (a) hace sentir cómodo(a)						
15	Sus expresiones faciales cuando conversa con un compañero son agradables lo que hace que este se sienta en confianza	2	6,6	5	16,8	23	76,6
	<b>Promedio</b>		<b>7,8</b>		<b>10</b>		<b>82,2</b>
	<b>promedio general</b>		<b>47,2</b>		<b>9,5</b>		<b>43,3</b>

Fuente: elaboración propia

Según los promedios presentados en la tabla anterior, se tiene que en la dimensión componentes de la asertividad el promedio general indica, que el 47,2% se orientó hacia la alternativa siempre, de acuerdo con el criterio de análisis presenta moderada presencia de los componentes de la asertividad, verbal y no verbal, esto en función de que en su mayoría se inclinaron más por el componente verbal y muy poco por el componente no verbal, lo cual es desfavorable para la asertividad en el desempeño laboral. A continuación se presenta la tabla 3 de la distribución de frecuencias para la dimensión derechos asertivos en sus indicadores correspondientes

**Tabla 3 Dimensión Derechos afectivos**

Nº	Enunciado En el desempeño laboral:	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		fs	%	fs	%	fs	%
	<b>El derecho a cambiar de opinión</b>						
16	Admite cómodamente antes los demás que se equivocó sobre un problema discutido si este es argumentado con bases sólidas.	15	50	11	36,7	4	13,3
17	Luego de analizar los problemas generados en su trabajo se le facilita cambiar de opinión.	11	36,7	13	43,3	6	20
18	Ejerce su derecho a cambiar de opinión	5	16,7	22	73,3	3	10

en reuniones cuando sus compañeros le hacen ver el error en el que estaba.

<b>Promedio</b>		<b>34,4</b>	<b>51,1</b>	<b>14,5</b>			
<b>El derecho a decidir sin presiones</b>							
<b>19</b>	Toma sus propias decisiones en el trabajo sin permitir que los superiores le presionen	12	40	10	33,3	8	26,7
<b>20</b>	Elige decidir por sí mismo, cuando debe tomar una decisión relacionada con el trabajo	16	53,3	9	30	5	16,7
<b>21</b>	Se revela ante el compañero que le presiona para tomar una decisión apresurada	11	36,7	5	16,7	14	46,7
<b>Promedio</b>		<b>43,4</b>	<b>26,6</b>	<b>30</b>			
<b>El derecho a pedir información</b>							
<b>22</b>	Ejerce su derecho ante los superiores de que le den información oportuna sobre lo que solicita	1	3,3	3	10	26	86,7
<b>9 El derecho a pedir información</b>							
<b>23</b>	Cuando se le dificulta asistir a una reunión de trabajo, solicita de forma respetuosa a sus compañeros información sobre los temas que se trataron y/o las decisiones que se tomaron	1	3,3	4	13,3	25	83,3
<b>24</b>	A través de sus comportamientos, palabras y acciones, muestras a sus compañeros que Ud. tiene derecho a estar informado	2	6,67	4	13,3	24	80
<b>El derecho a decir “No lo sé”</b>							
<b>25</b>	Ejerce su derecho a decir “no lo sé” cuando en el trabajo le preguntan algo que desconoce	23	76,7	6	20	1	3,3
<b>26</b>	Se muestra con seguridad de hacer valer sus derechos a responder “no lo sé”	15	50	11	36,7	4	13,3

	cuando quiere evitar problemas con sus compañeros.						
27	Para evitar reclamos de algún compañero de trabajo prefiere decir “no lo sé” ante alguna interrogante.	7	23,3	11	36,7	12	40
<b>Promedio</b>			<b>50</b>		<b>31,1</b>		<b>18,9</b>
<b>El derecho a ser tratado con dignidad y respeto</b>							
28	Hace que sus compañeros tengan presente el derecho que tienen de ser tratados con respeto.	1	3,3	26	86,7	3	10
29	Exige a sus superiores un trato respetuoso durante el tiempo de trabajo en la institución	1	3,3	27	90	2	6,6
30	Tiene presente que debe ejercer su derecho a ser tratado con respeto por todos aquellos con los que interacciona en el trabajo	2	6,6	28	93,3	0	0,0
<b>Promedio</b>			<b>4,5</b>		<b>90</b>		<b>5.5</b>

Fuente: elaboración propia

Al considerar los promedios presentados, se tiene que en los derechos asertivos en el promedio general la respuesta siempre obtuvo un 27,3%; ante este resultado, y de acuerdo con el criterio de análisis se establece que el personal de salud del Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas, muestra un bajo nivel de la defensa de los derechos asertivos en el desempeño laboral, este bajo nivel de defensa de los derechos asertivos es desfavorable para el personal de salud puesto que luego de analizar los problemas generados en su trabajo se le dificulta cambiar de opinión.

### **Discusión**

La asertividad es una habilidad para manifestar los sentimientos, creencias, opiniones propios con honestidad, respeto a sí mismo oportunamente, sin menoscabar los derechos de los demás, de acuerdo con Rodríguez y Serralde (1991), tiene una orientación de motivación hacia la vida; va tras de lo que quiere; actúa de un modo que juzga respetable; acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar; acepta o rechaza en su mundo emocional a las

personas; con delicadeza, pero también con firmeza, establece quiénes son sus amigos y quiénes no; evita los dos extremos de comportamientos: por un lado, la represión y, por el otro, la expresión agresiva y destructiva de sus emociones; En este sentido, promedio general del 52,3% se orientó hacia el estilo comportamiento agresivo por lo que el resultado no tuvo concordancia con lo expuesto por el autor.

Así mismo, con base en los resultados obtenidos se debe resaltar que sobre los componentes de la asertividad, se determinó oportunidades de mejora en el componente verbal y no verbal del personal de salud del Ambulatorio tipo I “Carlos Márquez” municipio Barinas, estado Barinas Por consiguiente, en referencia a la sustentación de dicha dimensión de esta variable, con base a lo que señala Shakespeare (citado en Castanyer 2021), decía que “cuando alguien está hablando emite dos discursos al mismo tiempo: el que se oye y el que se ve” (p. 29), por ello, está comprobado que los componente verbales y no verbales de la comunicación son muy importante para un excelente desempeño laboral. En los resultados obtenidos se posibilidades de fortalecimiento en un aspecto de la asertividad pues dimensión verbal, arrojando un 86,6% de tendencia positiva, con necesidades mínimas de reforzamiento en este aspecto y grandes posibilidad de desarrollo del aspecto no verbal a pesar de que su promedio de 10%.

Es así, en función de los resultados presentado, y aunque se evidencia diferencias claras en los dos indicadores de la dimensión componentes de la asertividad, dado en la alta presencia del componente verbal para expresar lo que siente de manera coherente y clara no obstante en el componente no verba, no se valida la alta presencia. Pero esto muestras grandes las oportunidades de mejora como puntos de atención a pesar de no coincidir los indicadores tienen en común aspecto como expresión, comunicación saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios intereses o principios.

Además, en cuanto a la tarea de defender los derechos asertivos personales en los resultados se evidencio que la población estudiada no le ha sido fácil pues en promedio 42,2 solo algunas veces defiende sus derechos de manera adecuada aspecto que no concuerda con lo que debe ser una persona asertiva, pues según, Riso (2002) la asertividad, es: “la capacidad de ejercer y defender nuestros derechos personales sin violar los ajenos” (p. 23) por tanto los resultados son poco coincidentes con lo dicho por el autor.

### ***Conclusiones***

Con relación a los estilos de comportamientos en el personal de salud sujeto a estudio, de acuerdo a las respuestas aportadas por la mayoría permiten establecer alta presencia del indicador agresivo como un estilo de comportamiento en el desempeño laboral, porque siempre mantienen con sus compañeros un trato provocador, e imponen su punto de vista, dialogando a gritos, todo ello se traduce en conflictos laborales. se evidenció una moderada presencia del indicador pasivo como un estilo de comportamiento en el desempeño laboral, puesto que algunas veces este personal permite que sus compañeros tomen decisiones sobre su trabajo sin consultarle, guardan silencio con el fin de evitar conflictos antes las acusaciones injustas y permite que sin consultarles tomen decisiones sobre su trabajo. Además, se determinó baja presencia del indicador asertivo como un estilo de comportamiento en el desempeño laboral, porque muy pocas veces respetan la opinión de sus compañeros aun cuando estén en desacuerdo, o tiene en cuenta los sentimientos de sus compañeros al momento de emitir una opinión dentro del entorno laboral.

Por otra parte con respecto a los componentes de la asertividad en el desempeño laboral en el personal de salud involucrados en el estudio, las respuestas de la mayoría permiten establecer alta presencia del indicador verbal como un elemento de la asertividad en el desempeño laboral, por tanto, siempre cuando opina sobre un tema en las reuniones

usa palabras que son comprendidas por su compañeros de trabajo, además de que utiliza las palabra para comunicarse, es decir siempre dice lo que siente. Asimismo, los resultados obtenidos muestran baja presencia del indicador no verbal como componente de la asertividad en el desempeño laboral, del personal de salud ya que nunca sus expresiones faciales cuando conversa con un compañero son agradables lo que hace que este se sienta incomodo, ni lo mira a los ojos como indicativo que le está prestando atención.

Con relación, a los derechos asertivos en el desempeño laboral en el personal de salud participante en la investigación, las respuestas de la mayoría permiten establecer moderada presencia de la defensa de los derechos asertivos en el desempeño laboral, debido a que solo algunas veces admiten cómodamente antes los demás que se equivocaron sobre un problema discutido si este es argumentado con bases sólidas. De igual manera, pocas veces piden a los superiores que le den información oportuna sobre lo que solicita, y cuando se le dificulta asistir a una reunión de trabajo, además, de nunca ejercen su derecho a decir “no lo sé” cuando en el trabajo le preguntan algo que desconoce, tampoco exigen a sus superiores un trato respetuoso durante el tiempo de trabajo en la institución, ni tienen presente que deben ejercer su derecho a ser tratados con respeto por todos aquellos con los que interaccionan en el trabajo.

### ***Recomendaciones:***

Luego de detalladas las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

1.- Socializar las debilidades presentes en los resultados con la coordinación general del centro de salud, a fin de reflexionar ante la necesidad e importancia de tomar en cuenta la asertividad para lograr en el personal de salud el fortalecimiento del desempeño laboral.

2.- Analizar con el personal de salud fortalezas y debilidades, haciendo énfasis en la necesidad de solventar las debilidades encontradas en función de mejorar el desempeño

desde los estilos de comunicación, los elementos de la asertividad y los derechos asertivos para con la elección del mejor estilo de comunicación, el establecimiento de los elementos de asertividad en la comunicación verbal - no verbal en defensa de sus derechos asertivo les lleve a ser eficientes y eficaces en el desempeño laboral.

3.- A futuros investigadores a aplicar la metodología empleada en el estudio, pero con base a las ideas que se generaron en las conclusiones e incluso ir a otras áreas del conocimiento para que se amplíe la línea de investigación seguida en este estudio.

### **Referencias**

- Belinchón Á., Rivière, J., González, I (2012). Psicología del lenguaje. Investigación y teoría.: Editorial Trotta.
- Bishop, S. (2000). Desarrolle su asertividad. Barcelona: Gedisa.
- Breth R (2010) Las comunicaciones en la Dirección de la Empresa: Editorial Fondo Educativa o Interamericano.
- Campos G. P. y Campos R. L. (2014). La comunicación; Ica, Perú: Imagen & Diseño.
- Castanyer, O. (2021). La asertividad: expresión de una sana autoestima. 43 ediciones Bilbao: Desclée de Brouwer
- Dugger, J (2006) Escucha Eficaz. La Clave De La Comunicación. Editorial: Fundación Confemeta
- Elizondo, M. (2009) Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico. Trillas
- Ferrero, M y Martín, M (2013) ¿la comunicación no verbal influye en el clima áulico? Editorial: Biblos, Buenos Aires,
- Hernández, M. (2020) Asertividad y Autoestima Dirigido al Personal de Enfermería en el Ejercicio de su rol Asistencial. Trabajo de grado de maestría no publicado del Centro de investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y sexológicas de Venezuela CIPPSV. Barquisimeto estado Lara
- Herrera, M (2011). Satisfacción Laboral. 2da Edición. McGraw Hill.

- Landeau, R (2019) Metodología y Nuevas Tecnologías. Editorial Alfa
- Latorre, M. (2011) La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Tesis de grado de la Universidad de Valencia España disponible en: [https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=101208#:~:text=En%20la%20Universitat-,de%20Val%3%A8ncia,\(%20Espa%3%B1a%20\)%20en%202011](https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=101208#:~:text=En%20la%20Universitat-,de%20Val%3%A8ncia,(%20Espa%3%B1a%20)%20en%202011)
- López, I (2020) Comunicación asertiva y desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica del Llano. Trabajo de grado no publicado de la Universidad Rómulo Gallegos. Guárico
- Maturana, H. (2007). Transformación de la comunicación. Santiago de Chile: Editorial Dolmen
- Mcentee, E. (2016). Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Musito, G., y Herrero, J. (2013) Psicología de la comunicación humana. Argentina. Editorial Lumen
- Organización Mundial De La Salud (OMS). Campañas mundiales de salud pública de la OMS. Disponible: <https://www.who.int/es/campaigns/world-health-day/2021>
- Palomino, M., Valderrama, A (2019) Comunicación asertiva y desempeño laboral de la enfermera. Hospital Leoncio Prado de Huamachuco 2018. Trabajo de grado no publicado de la Universidad Nacional De Trujillo Facultad De Enfermería Escuela Académico Profesional De Enfermería disponible en <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11740>
- Pick, W y Vargas, T (1990). Yo Adolescente: Respuestas Claras a mis Grandes Dudas. México: IMIFAT/Limusa
- Prette, A. P., y Prette, A. (2012). Psicología de las Habilidades Sociales, Terapia y Educación. México: Manual Moderno
- Riso, W. (2002) Cuestión de Dignidad. (El Derecho a Decir No). Editorial Océano
- Riso, W. (2009), Guía Práctica para no Dejarse Manipular y Ser Asertivo: 14 pasos para evitar. Editorial. Phronesis

- Riso, W. (2010) Entrenamiento Asertivo. Medellín: Editorial Rayuela.
- Rivas, J (2016), Metodología de Investigación Cualitativa. Ediciones U.S.B.
- Rodríguez, M., y Serralde, M. (1991). Asertividad para Negociar. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Hernández, S y Rodríguez, V. (2005). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa. Origen, Evolución y Vanguardia*. Mc Graw- Hill. Interamericana. 4. Ed. México.
- Holtshouse, D. (2010). Trabajo del conocimiento 2020: pensar en el futuro sobre el trabajo del conocimiento. *En el horizonte*, 18(3), 193-203.
- Ibáñez N. (2008). *Epistemología de la gerencia y otros*. Editorial Comola. Venezuela
- Lansberg, I. (1998). *Los sucesores de la empresa familiar*. Buenos Aires: Paidós.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970
- MacFarlan, F. (1985). La tecnología de la información cambia el modo de competir. *Harvard Deusto Business Review*, 22, 43-50.
- Martínez, A, y Corrales M. (2011). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento*. Cengage Learning Editores. México, P.351.
- Mendoza, H. (2007) La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y Administración* Núm. 223, septiembre-diciembre 2007: 155-173. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522309.pdf>
- Millar, V. y Porter, M. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas, por medio de la información. *Harvard Deusto Business Review*, 25, 3-20.
- Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Editorial Mac Graw-Hill, Madrid.

- Nelson, R. R. & Winter, S. G., (1982). *An Evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, E. T. (1959). "The Theory of the growth of the firm." In "The Theory of the growth of the firm." Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Prada, L, (2010). Modelo Andragógico Basado en Competencias Tic para docentes universitarios, un Preámbulo hacia la Ciberdidaxia [Tesis Doctoral]. Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá UNIEDPA
- Saint-Onge, H. (1996). El conocimiento tácito: la clave para el alineamiento estratégico del capital intelectual. *Revisión de la planificación*, 24(2).
- Salazar del Castillo, J. (2004). Algunas Reflexiones sobre la Gestión del Conocimiento en las Empresas. *Revista Intangible Capital*. N° 1. (17).
- Sánchez, O. (2021) La Gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes. Recuperado de: [http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=2397](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=2397)
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). La influencia del capital intelectual en los tipos de capacidades innovadoras. *Gestión*, 48(3), 450-463.
- Spiegelberg, H. (1975). *Doing Phenomenology: Essays on and in Phenomenology*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995). *Cambios de Paradigmas Empresariales*. Bogotá, McGraw-Hill. 360 p.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Zohar, D. (1997). *Renovar la filosofía corporativa*. Madrid: Editorial Centro de estudios Ramón Areces, SA.



julio -diciembre 2023

Recibido: 6-10-2023

Aceptado: 28-11-2023

## **Analítica de datos sectorial para disminuir la vulnerabilidad competitiva de las pymes en México**

Autor (a) Agustín Vilchis Vidal<sup>2</sup>

Dirección electrónica: [agustin.vilchis@uacj.mx](mailto:agustin.vilchis@uacj.mx)

Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

**Resumen:** Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México desempeñan un papel crucial en la economía, empleando a 43.17 millones de trabajadores y contribuyendo con el 42% del producto interno bruto. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos en términos de supervivencia, incluidos riesgos económicos, medioambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos. La falta de acceso a información interna y externa para la toma de decisiones efectivas es un obstáculo importante, con dos tercios de las empresas mexicanas sin seguimiento de indicadores y el 40% careciendo de soluciones para problemas cotidianos. Esta problemática se extiende a Latinoamérica, con solo el 15% de las pymes en Perú utilizando dispositivos tecnológicos en su operación diaria. Ante este panorama, la investigación se centra en la respuesta de las pymes a las demandas de información para su supervivencia y crecimiento en el siglo XXI. Utilizando una metodología mixta con datos cuantitativos y cualitativos, se identificaron las deficiencias conceptuales y

---

<sup>2</sup> Dr. Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana Profesor- Investigador, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Instituto de Ciencias Sociales y Administración. ID DOI <https://0000-0002-4766-9428>

tecnológicas en la gestión de la información. Como resultado, se propone un mecanismo sectorial público-privado que aproveche el análisis de datos para informar las estrategias empresariales y respaldar la toma de decisiones. La implementación de una arquitectura de analítica de datos sectorial, utilizando la metodología DMA propuesta por TOGAF, se presenta como una solución para mejorar la competitividad y la resiliencia de las pymes en el siglo XXI. En resumen, esta investigación destaca la necesidad de abordar la digitalización de las empresas y su impacto en el mercado laboral. Se subraya la importancia de la colaboración entre empresarios, organismos gubernamentales y organizaciones internacionales para evitar posibles desapariciones significativas de pymes y un aumento del desempleo en el escenario actual

**Palabras claves:** Gestión de riesgos, PYMES México, analítica de datos, competitividad, digitalización, mercado laboral, resiliencia empresarial.

### **Sectoral data analytics to reduce the competitive vulnerability of SMEs in Mexico**

**Abstract:** Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Mexico play a crucial role in the economy, employing 43.17 million workers and contributing 42% of the gross domestic product. However, they face significant challenges in terms of survival, including economic, environmental, geopolitical, social, and technological risks. The lack of access to internal and external information for effective decision-making is a major obstacle, with two-thirds of Mexican companies not tracking indicators and 40% lacking solutions for daily problems. This issue extends to Latin America, with only 15% of SMEs in Peru using technological devices in their daily operations. Given this landscape, the research focuses on SMEs' response to information demands for their survival and growth in the 21st century. Using a mixed methodology with quantitative and qualitative data, conceptual and

technological deficiencies in information management were identified. As a result, a public-private sector mechanism is proposed to leverage data analysis to inform business strategies and support decision-making. The implementation of a sectorial data analytics architecture, using the DMA methodology proposed by TOGAF, is presented as a solution to enhance SMEs' competitiveness and resilience in the 21st century. In summary, this research highlights the need to address the digitalization of businesses and its impact on the labor market. The importance of collaboration between entrepreneurs, government agencies, and international organizations is emphasized to prevent potential significant SME closures and an increase in unemployment in the current scenario.

**Keywords:** Risk management, SMEs Mexico, data analytics, competitiveness, digitalization, labor market, business resilience.

## ***Introducción***

El grupo Bimbo, una empresa panificadora que nace en México en 1945, con 34 empleados, como una pyme, en 2023 tiene más de 133 mil colaboradores, con presencia en 33 países de cuatro continentes y ventas anuales que superan los 16.1 mil millones de dólares, comercializa más de 13 mil productos, a través de 202 plantas, en casi 3 millones de puntos de venta, lo que la hace diversificar sus productos y contar con una red de distribución de las más grandes del mundo. Todo ello, se ha logrado en casi siete décadas, parte de este esfuerzo se consolida con la construcción del dato y su transformación en información que permita tomar las mejores decisiones. (Bimbo, 2023).

En su consecución, realizó una alianza estratégica con Microsoft para el manejo de los datos y la arquitectura de su analítica de datos, ella respondió con la plataforma Microsoft Azure, así mismo, construir un nuevo sistema, apoyado en

Power BI y Azure Synapse Analytics. Ello, ha permitido a sus usuarios de los sistemas informáticos contar con información actualizada y escalar los datos en la toma de decisiones contrastadas en toda la organización con mejoras significativas en productividad y eficiencia (Expansión 2023).

Partiendo de esta idea, el tránsito del crecimiento y ascenso de las pequeñas empresas, hasta convertirse en una empresa multinacional ha generado múltiples reconocimientos, pero también diversos cuestionamientos. Uno de los principales mecanismos empresariales, tiene que ver con la definición del rumbo, así como el modelo de negocio, el cual establece la forma de competir en el mercado. Es decir, la experiencia previa del empresario en la industria en que fundó la pyme, al darle lugar a esta variable, los empresarios demuestran su conocimiento de la importancia de conocer a fondo la arena de competencia: clientes, producto y proveedores y aprovechar este conocimiento para poder competir con ventaja (Pérez, 2011).

En esta vía de reflexión, es trascendental conocer los riesgos y los retos a los que se deben enfrentar las empresas, por ello, es importante, el Foro Económico Mundial WEF, por sus siglas en inglés, elabora un reporte sobre riesgos globales publicado en enero de este año, dentro del documento en cuestión, vienen dos horizontes de tiempo, donde se hace la prospección, el primero corresponde al cuestionamiento a los líderes encuestados, cuáles son los riesgos que se vivirán en los próximos dos años, mientras que el segundo intervalo, abarca la siguiente década.

Es particularmente interesante, el periodo 2023 a 2025, cómo se viven y cómo se jerarquizan los principales riesgos, entendidos como la probabilidad de ocurrencia de este fenómeno. WEF (2023), clasifica en cinco categorías: económicos; medio ambiente; geopolítico; social; y tecnológico; aunque se relacionan de forma significativa, es

necesario hacer algunas precisiones. Dentro del consenso de los líderes empresariales cuestionados, observan algunas inestabilidades económicas que impactan en el costo de la vida, tales como la inflación, el endeudamiento de las naciones, el bajo crecimiento económico, el bajo nivel de inversión global y salidas de capital de mercado emergentes.

De forma natural, estas alarmas conducen a riesgos geopolíticos, como es la reconsideración de bloques regionales que compiten por la influencia política y económica del mundo, como es la guerra comercial entre China y Estados Unidos de América, pasando por el conflicto entre Rusia y Ucrania, que no termina y además genera bloques de apoyo para ambos rivales. Lo anterior, está generando problemas de comercialización de granos, afectando la cadena de suministro de diversos productos y materias primas. En adición a ello, los movimientos migratorios se dan de manera permanente del sur al norte, de los países en vías de desarrollo a las naciones desarrolladas.

Adicional a estos fenómenos experimentados, el estilo de vida y consumo predominante en el mundo tiene implicaciones en el medio ambiente. Una de las manifestaciones visibles, son los desastres naturales, como son terremotos y lluvias torrenciales en diferentes partes del mundo, así como sequías en otras regiones, producidas, en forma general, por el incremento de la temperatura de la tierra. En cierto modo, estas situaciones incrementan la demanda energética y problemas de surtimiento de agua potable. Por si faltara otra cosa, los riesgos tecnológicos superan las expectativas más alarmistas, pues hay un incremento sistemático de fraudes financieros ejecutados por el ciber crimen y la inseguridad informática.

Por su parte, la consultora Boston Consulting Group BCG, con su centro de investigación BHI (2023), y presencia internacional, menciona que las organizaciones deben de transitar hacia la biónica, es decir, humano-tecnología,

contar con personal humano desarrollado, capacitado e innovador y con tecnología que permita atender de manera expedita a sus clientes, más los grupos de interés, de preferencia, en tiempo real. En efecto, esta organización cuenta con expertos que mediante la inteligencia artificial, plataformas digitales y análisis de datos, proponen soluciones que convergen entre clientes, proveedores, operación, logística y finanzas, todo ello, integrando un equipo multidisciplinario que permita escalar esta solución a toda la empresa. En resumen, se autodenominan como tecnólogos, científicos, centrados en el ser humano, para enfrentar los retos y oportunidades trascendentales del mundo.

Por lo mismo, Mckinsey, a través de sus socios, elaboró una prospectiva del futuro mediante el uso sistemático de la tecnología en general, pero en particular en la experiencia de los clientes. De forma más precisa, las empresas de clase mundial intensifican sus capacidades de datos y analítica, a través de los insights-perspectivas- predictivas con sus clientes, con el objetivo de conectarse de forma estrecha con los clientes y poder adelantarse a sus requerimientos, así como identificar y resolver experiencias en tiempo real. En el mundo tecnológico actual, las organizaciones privadas, públicas, de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, todas ellas, que gestionen la analítica, la big data de las experiencias de los clientes, fomentan un cambio significativo integral en la experiencia del cliente. (Diebner &Thompson, et al. 2021)

Es en este contexto donde la pyme busca sobrevivir y crecer. Para la CEPAL (2023), las pymes constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región, pues representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Por otro lado, su contribución al PIB es de aproximadamente 25%, lo que revela deficiencias en los

niveles de productividad de estas. Por ejemplo, las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta seis para las pequeñas, mientras que en los países OCDE estas cifras oscilan entre un 1.3 y 2.4 veces. Las pymes en América Latina y el Caribe ALC, se enfrentan a unos niveles de productividad crónicamente bajos: las pymes de ALC generan apenas la mitad de la riqueza que sus homólogas de Europa. Si los países actuaran ahora para abordar algunas de las barreras estructurales a las que se enfrentan las pymes, impulsando el acceso a la financiación, las inversiones en digitalización e innovación, las cargas regulatorias o los desafíos más amplios en el entorno propicio, el crecimiento de las pymes podría convertirse en un fuerte motor de la recuperación económica sostenida en la región. (López-Calva, 2021)

Mientras que solamente cerca de 10% de las pymes latinoamericanas exportan parte de su producción, en Europa la fracción de pymes exportadoras asciende al menos a 40% del total. La competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica y el Caribe LAC tiene menos productividad, comparadas contra sus similares de Europa; por ejemplo, las pequeñas empresas alcanzan poco menos del 25% de la productividad, mientras que las medianas empresas llegan al 50% de la productividad de las grandes empresas. Por su parte en Europa, la productividad de una pequeña empresa alcanza el 42% de una empresa grande (OCDE, 2019).

Las brechas anteriores tienen que ver con diversos factores que afectan a la productividad, tales como: estabilidad económica, infraestructura de servicios públicos y carreteras, marco regulatorio, esquema fiscal y sus beneficios, reducción de barreras a la entrada, acceso al financiamiento, facilidades de exportación, innovación y mejora de procesos, asistencia técnica y transferencia de tecnología, cooperación y articulación en las cadenas de valor y compras del gobierno.

Las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación. Con la aplicación de políticas coherentes y coordinadas, las pymes podrían ser agentes del cambio estructural a través de su contribución al aumento de la productividad. (CEPAL, 2023)

Para enfatizar, los cambios en la economía mundial obligan a cada nación a pensar y gestionar políticas de desarrollo orientadas a fortalecer internamente sus capacidades humanas, tecnológicas, institucionales y productivas, asignando al tejido empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), la responsabilidad de aportar valor real a la economía nacional. No obstante, de cara a la economía digital, se presentan serios desafíos en materia de competitividad y productividad. En la República Dominicana, las Mipymes presentan niveles de productividad limitados y accesos a la economía digital. Según los estudios de Fondomicro (2013), menos del 15% de las Mipymes dominicanas tienen acceso a las herramientas de tecnología de la información y comunicación empresarial, y el 10% utiliza alguna herramienta para hacer mercado electrónico. (PNDU, 2023, República Dominicana).

Las pymes son entidades económicas y culturales, ellas forman parte de todo el ecosistema empresarial e institucional, dentro de un contexto medio ambiental, económico, político, social, tecnológico y cultural. De tal manera que, viven en un espacio donde hay riesgos que se pueden convertir en peligro para la sobrevivencia de la empresa, esta vulnerabilidad se manifiesta en la interrelación que tienen con proveedores, clientes, grupos de interés, empleados y accionistas. En conjunto, toman decisiones cotidianas, como la selección de proveedores, las estrategias de innovación en procesos y sistemas, el diseño de redes de

negocios locales, regionales e internacionales, con los cuales aumenta su fragilidad de potenciales riesgos y su probabilidad de ocurrencia. Todas estas vulnerabilidades representan un costo potencial que puede fácilmente inhibir cualquier ventaja que no sea sostenible en el tiempo y difícil de imitar (Young y Esqueda 2005).

## ***Metodología***

El diseño metodológico fue de una investigación mixta, con datos cuantitativos y cualitativos, mediante una indagación exploratoria con fuentes secundarias de diversas bases de datos e índice de revistas científicas, las cuales permitieron identificar las carencias conceptuales y tecnológicas en el manejo de la información. Derivado de lo anterior, el objetivo de esta aportación es identificar los requerimientos de información de las pymes, a través del método de desarrollo de arquitectura DMA, que le permita contar con una analítica de datos sectorial, para mejorar su competitividad en el siglo XXI

## **Sistemas de información y vulnerabilidad competitiva**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un instrumento para innovar y competir en el mercado, ya que permiten mejorar las ventas y optimizar los procesos de forma integral y sistemática. Por ello, la digitalización es un factor clave para la pequeña y mediana empresa (PYME). Así lo afirman Fernández-Portillo, et al (2020), quienes consideran que la digitalización es una herramienta para desarrollar estrategias de posicionamiento. En el mismo sentido, Delgado (2016) señala que el uso de la digitalización tiene como objetivo la automatización de los procesos empresariales.

Algunos de los elementos que favorecen el diagnóstico digital empresarial tiene que ver con una adopción y

migración de mecanismos clásicos a espacios digitales de información, donde confluyen diversos usuarios, como clientes, proveedores, empresas y organismos públicos y privados, en multivariados sectores económicos (Remane et al., 2017).

Otro elemento, es la potencialidad de los datos y su conversión a información, mediante agencias públicas y privadas especializadas en estadística que permite a los usuarios analizar las tendencias y posibles oportunidades de negocio. (Posner & Keele, 1968). Por último, las herramientas de diagnóstico empresarial, mediante las plataformas adecuadas, presentan un costo beneficio favorable para las empresas. (Zammuto et al., 2007). (OCDE, 2020)

Por otro lado, la vulnerabilidad es un constructo multifactorial con participación desde un nivel micro a lo macro y en diversos contextos, desde lo ambiental, lo social, cultural y económico; además, es un concepto que tiene sentido desde una visión antropológica, es decir, solo en lo humano y sus actividades es donde se marca este significado y se cuestiona su origen como un comportamiento moral que puede causar daño. (Feito, 2007). Asimismo, la vulnerabilidad integra lo natural y lo social, para considerar el análisis de riesgos: el "Modelo de presión y liberación de desastres" (PAR), basado en el modelo general, ecuación:  $\text{Riesgo} = \text{Peligro} \times \text{Vulnerabilidad}$ . En este contexto, la vulnerabilidad se desarrolla en tres niveles progresivos: la causa raíz, presiones dinámicas y condiciones inseguras. (Armaş, and Gavriş, 2016).

Ahora bien, si el concepto polisémico de la vulnerabilidad, en este trabajo, se decanta en la competitividad de las pymes, tendremos una discusión compleja sobre los elementos de la competitividad, en los diferentes niveles de aproximación y planteamientos teóricos. En un contexto más amplio, hay que ocuparse de los fenómenos globales con incidencias en todos los niveles de organización; En esta línea de pensamiento se

ubica a Brunner (1998), Senge (2000), Robbins (2004), Cummings y Worley (2009), Casey (2017), ellos, coinciden en que existen factores externos, como: la globalización, la economía, la tecnología, el medio ambiente, las tendencias sociales y los cambios geopolíticos, cuya influencia es significativa en el quehacer empresarial.

Por ejemplo, el Instituto Internacional de Administración y Desarrollo IMD (2023), analiza la competitividad de los países mediante la capacidad para crear y mantener la riqueza a nivel empresarial, así como evaluar si el ambiente facilita u obstaculiza la competencia a nivel interno e internacional. Los cuatro factores con los que se mide al país son: factores económicos; eficiencia gubernamental; eficiencia en los negocios; e infraestructura.

Lo anterior, coincide con la definición de competitividad sistémica propuesta por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), donde marcan cuatro niveles analíticos de este concepto (meta, macro, meso y micro). El nivel meta, abarca la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica, se puede incorporar la eficiencia en los negocios y gubernamental del IMD; el nivel meso incluye la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas, en este caso los factores de desempeño económico y eficiencia gubernamental del IMD; el nivel meso, las diferentes políticas definidas por el país, incluye eficiencia gubernamental y eficiencia en los negocios, factores del IMD; por último el nivel micro, esfuerzos internos de la organización y la formación de redes de cooperación empresarial, incluye los factores de eficiencia de los negocios, y la infraestructura del IMD.

En el caso particular de la competitividad en el nivel micro, Ibarra et al (2017), se decantan por ocho dimensiones cuya combinación determinan la competitividad de la empresa y su consecuente desempeño en el mercado. En consecuencia, estos autores coinciden en que un diseño y aplicación

fundamentada de la planeación estratégica, un sistema de gestión ambiental, sistemas de información y mejor uso de sus recursos humanos, todo ello, les permite mejorar su competitividad.

Según la CEPAL (2013), las opiniones de empresarios europeos y latinoamericanos coinciden en general, pero muestran diferencias en la jerarquía de los impulsores de la competitividad. Entre ellos, destacan la innovación en productos y procesos como la prioridad más alta, seguida de la capacitación de los recursos humanos, el mejoramiento de la calidad de productos y servicios, así como el acceso a tecnología y la reducción de costos.

En línea con esta perspectiva, la CEPAL promueve acciones como la modernización del parque industrial, el mejoramiento de la innovación gerencial y organizacional, el desarrollo de las capacidades locales en materia de productividad y calidad, además de fortalecer la vinculación con el sector privado y los centros tecnológicos.

Por otro lado, la OCDE (2012) advirtió que la construcción de ecosistemas favorables al desarrollo de las PYME, basadas en el conocimiento, requiere una coordinación eficaz entre los organismos gubernamentales, cuyas políticas públicas inciden en el buen funcionamiento de este ecosistema y en la capacidad de las PYME innovadoras para aprovecharlas.

En los países de la OCDE casi el 60% de la inversión en innovación proviene de las empresas, en significativo contraste con los países de América Latina, donde solo alrededor del 20% de las empresas invierte en innovación. Así las cosas, para poder llegar a alcanzar los niveles de productividad de los países de la OCDE, los países de la región tendrían que invertir 3,5 veces más de lo que invierten hoy en día en inversión pública y privada, dentro la cual el sector privado debería invertir 8,3 veces más de lo que hace actualmente (CAF, 2017). En concordancia con esta

situación, Drucker (1994) afirma que todo sistema de información empresarial debe de medir: los clientes, los competidores, los proveedores, las regulaciones gubernamentales y las condiciones macroeconómicas.

Bajo esos sucesos, las organizaciones necesitan responder con una mejor gestión de los diversos recursos que tiene, los tangibles e intangibles y las mejoras forma de atender los nuevos retos. En cuanto a este último punto, existen diversa metodologías para favorecer el análisis del entorno y desde dentro de la organización, cómo responder; destaca la propuesta denominada VUCA, (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, por sus siglas en inglés), así como BANI (quebradizo, ansioso, no lineal, e incomprensible). Casey (2017) y Mugabe (2022), coinciden en que el contexto organizacional se conforma por circunstancias o situaciones que propician dinamismos ambiguos y volátiles que perturban el quehacer organizacional.

Por su parte, el Premio nacional de calidad, a través del modelo nacional para la competitividad, plantea los principios que trazan las prácticas, cultura y forma en que toman de decisiones las organizaciones de alto desempeño, a saber: liderazgo transformador, creación de valor de cliente, enfoque estratégico, orientación al cambio, innovación y mejora continua, compromiso social, bienestar e inclusión, conocimiento y agilidad (IFC, 2018). Derivado del recorrido conceptual por diversos autores se plantean los requerimientos de información mínimos que serían contemplados por las pymes, para conceptualizar su competitividad. Ver tabla 1.

**Tabla 1. Análítica de datos de competitividad en Pymes.**

<b>RIESGOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INFORMACION</b>
Económicos Inestabilidad Poco crecimiento Inflación Endeudamiento Fuga de capitales Baja inversión	Planeación Estratégica <sup>2</sup> <i>REFLEXION</i> <i>ESTRATEGICA</i> <sup>3</sup>  <i>LIDERAZGO</i>	Indicadores políticos, económicos, sociales, medioambientales, legales y tecnológicos de su industria y entorno. Indicadores de sus mercados, clientes, las tendencias de su sector, industria y competidores. Identificación y jerarquización de riesgos Indicadores de desempeño del líder de la organización Indicadores de transparencia y responsabilidad social
Tecnologías 4.0 y 5.0 Inteligencia artificial Cibernética Automatización	Producción y Operaciones <i>PROCESOS</i>	Control, gestión de procesos, productivos, innovación y logística Comparaciones referenciales de las mejores prácticas.
Tecnologías 4.0 y 5.0 Automatización Inteligencia artificial	Aseguramiento de la calidad <i>PROCESOS</i>	Control de procesos y comparaciones referenciales de las mejores prácticas.
Plataformas digitales Tendencias sociales Inteligencia artificial	Comercialización <i>ENFOQUE AL CLIENTE</i>	Indicadores para segmentar mercados y clientes Indicadores de plan de comercialización Validan y mejoran la atención al cliente

<sup>2</sup> Impulsores de la competitividad, Ibarra et al (2017).

<sup>3</sup> Impulsores del Modelo Nacional para la Competitividad (2018), en mayúscula y con itálica.

Plataformas digitales	Contabilidad y Finanzas	Estados Financieros
Nómadas digitales Tendencias sociales Profesionalización digital Movilidad laboral	Recursos Humanos <i>CAPITAL HUMANO</i>	Perfil del mercado laboral Indicadores de evaluación del desempeño del personal Prospectiva de las competencias del personal
Desastres naturales Gobernanza y comunidad Presión por cumplir agendas ambientales multinacionales	Gestión Ambiental <i>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i>	Perfil de requerimientos de grupos de interés Indicadores de responsabilidad social
Explosión y fragmentación Virtualidad Plataformas digitales Inteligencia artificial	Sistemas de Información <i>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</i>	Indicadores de desempeño para la toma de decisiones Actualizan los indicadores de desempeño integral Validan su utilidad con base a lo toma de decisiones y utilidad de innovación y competitividad

Fuente: Elaboración propia, con base en Ibarra et al (2017), PNC (2018). IMD (2023), WEF (2023) y otros autores, 2023.

### **Digitalización de datos y alianzas público-privado**

Weber & Kauffman (2011), apuntaban la relevancia de que todos los negocios deben contemplar el tránsito hacia la transformación digital que le permita manejar de una manera más ágil sus datos y la construcción de la información en un mundo digital, con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial. Estos autores alertan acerca de que un diagnóstico adecuado de la madurez de la empresa, el consorcio o la nación, así como del sector industrial, debe ser considerado para la implementación de una tecnología

digital. De igual manera, mencionan que la capacidad de innovación y su adaptabilidad de las tecnologías de información favorecen el crecimiento y el bienestar social de los países, tanto desarrollados, como en vías de desarrollo.

La mejora tecnológica constante de los procesos empresariales conlleva beneficios significativos, como una respuesta expedita ante los cambios de los requerimientos de los grupos de interés. Esto se logra a través del uso de la analítica de datos, lo que permite posicionar y aumentar el valor de la marca en un ambiente incierto, complejo y dinámico (Raymundo, 2023).

Aunque pocos líderes empresariales estarían en contra de la utilidad del uso de la analítica de datos para mejorar su desempeño, uno de los principales cuestionamientos se refiere a los costos y al tipo de información que deben contener dichos sistemas de datos. Es importante considerar cuáles son los adecuados según el tamaño de la empresa, la complejidad del sector económico al que pertenecen y otras interrogantes relevantes.

Desde nuestro punto de vista, la vulnerabilidad competitiva es posible disminuirla mediante una arquitectura de datos que permita tener mejor información para atender un ambiente caótico. Bajo este argumento, en párrafos anteriores se construyó una tabla que permite identificar los impulsores de la competitividad en el nivel micro, pero, contemplando los riesgos y retos en los niveles superiores, meta, macro y mesa. Ver tabla 1 basada en (Esser, et al, 1996), (IMD, 2023), (WEF, 2023), (IFC, 2018). Ahora bien, existen diferentes métodos para definir la arquitectura de los datos, cada una de las metodologías tienen una serie de requisitos para poder diseñar e implementar los procesos de analítica de datos. En primera instancia, observemos la intersección de las necesidades de información de los impulsores de la competitividad, ver tabla 2.

Tabla 2. Fases del Método de Desarrollo de Arquitectura  
DMA

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>i. Esquema de trabajo y principios</b>	Preparar la organización para proyectos exitosos de arquitectura TOGAF; definir principios de arquitectura; definir el marco y las herramientas	Aprobación y homologación del método de trabajo
<b>ii. Gestión de requisitos</b>	Garantizar que cada etapa de un proyecto TOGAF se base y valide los requisitos comerciales	Declaración de impacto de requisitos que identifican el DMA La versión final incluye todas las implicaciones de los requisitos (costos, plazos y métricas comerciales)
<b>iii. Visión de la arquitectura</b>	Establecer el alcance, las limitaciones y las expectativas del TOGAF, crear Visión, definir partes interesadas, validar el contexto del negocio, definir arquitectura y obtener aprobaciones	Visión de la arquitectura, producida por el escenario empresarial
<b>iv. Arquitectura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>empresarial</b></li> <li>• <b>Sistemas de Información</b></li> <li>• <b>Tecnología</b></li> </ul>	Desarrollar la arquitectura en los tres niveles: Negocios Sistemas de Información Tecnología	Principios, objetivos e impulsores estratégicos validados del negocio (ver Tabla 1, comercial, calidad financiero, etc.) Requisitos técnicos que categorizan y priorizan las

		implicaciones para el trabajo Arquitectura de datos
<b>v. Oportunidades y soluciones</b>	Evaluar entre las opciones de implementación e identificar la arquitectura de destino	Estrategia de implementación y Plan de implementación Documento de análisis de impacto
<b>vi. Planificación de la migración</b>	Analizar costos, beneficios y riesgos Desarrollar lista priorizada de proyectos	Análisis de impacto: plan detallado de implementación y migración
<b>vii. Gobernanza de la implementación</b>	Elaborar y emitir contratos de arquitectura (implementación con la junta de gobierno)	Análisis de impacto Contrato de arquitectura Sistema implementado conforme a la arquitectura
<b>viii. Gestión de cambio de la arquitectura</b>	Seguimiento continuo para garantiza la arquitectura cumpla a los requisitos de la empresa	Actualizaciones, cambios y nuevas solicitudes del ciclo DMA

Fuente: Elaboración propia, con base en traducción libre de TOGAF, (2023)

La gestión de la arquitectura empresarial de datos EAM, por sus siglas en inglés, está dividida en planeación, gestión, control y mejora de la arquitectura empresarial. Esta metodología incluye cuatro capas de arquitectura: arquitectura empresarial, arquitectura de datos, arquitectura de aplicaciones y arquitectura de tecnología. Aunado a lo anterior, propone ocho fases de aplicación de la metodología donde se establece el procedimiento para identificar las actividades que la organización participante debe de realizar en compañía de los expertos digitales, además de los

resultados que se planifican en cada una de las fases, ver tabla 2. (Alm & Wißotzki, 2013), TOGAF (2023).

De manera global, es posible utilizar esta metodología para cualquier tamaño y tipo de organización, desde una micro hasta una multinacional, no hay límites, pública o privada, de la sociedad civil, un partido político, algún ministerio gubernamental, iglesias, etcétera. Por ejemplo, PNDU (2023), apoya a la República Dominicana en su proyecto “Fomento a las Mipymes/República digital productiva, para la promoción de promoción de acciones encaminadas al cierre de la brecha digital. Dentro de los principales resultados destacan: mejorar las capacidades técnicas y operativas del sector gubernamental ocupado en las Mipymes, asesoría a líderes empresariales en las tecnologías de información para la transición digital y construir una red de centros de apoyo a las Mipymes en las universidades de la región, mediante el Programa de Embajadores Digitales.

Un área de oportunidad para los países de América Latina y el Caribe ALC corresponde a la facilidad de la comercialización con otros países, lo que repercute a las pymes que están exportando o en proceso de exportación, pues el ingreso y egreso de mercancías y materias primas e insumos es fundamental para el intercambio comercial, en la Encuesta Global de Facilitación del comercio digital y sostenible en ALC (2023), incluye una medición sobre facilitación sobre el comercio a pymes, así como facilidad de tránsito, facilitación del comercio electrónico, solo por mencionar algunas de las 31 medidas centrales que mide dicha encuesta.

Por ejemplo, en las siguientes categorías se observa una implementación con los porcentajes señalados, como el intercambio electrónico transfronterizo de declaraciones aduaneras (42%), certificados de origen (49%) y sanitarios y certificados fitosanitarios (46%). Para lograr mejorar la implementación de las tecnologías de información se requieren apoyo de una infraestructura más sofisticada, así como estrecha cooperación entre las agencias involucradas

de los países que intercambian información. Tales categorías también muestran que la región tiene mucho margen de mejora en áreas como facilidad comercial para pymes con (39%), y especialmente la facilitación de la financiación del comercio (26%) (Herrerros, 2023).

Sin lugar a duda, los retos para ALAC, en materia de digitalización son grandes, lo importante es que se trabaja en la dirección adecuada. Este recorrido de transición puede acelerarse con las alianzas estratégicas entre los diferentes sectores involucrados, la iniciativa privada, las entidades gubernamentales ex profesas, así como los organismos públicos especializados en sistemas y tecnologías de información, además de la participación de los sectores universitarios, especializados en informática, gestión empresarial, con la finalidad de buscar consensos y proponer programas precisos que permitan apoyar el desarrollo de las pymes en la región de ALAC.

Análítica de datos sectorial de las pymes del siglo XXI en México

En México, existen algunas organizaciones públicas-privadas con enfoque en las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, es relevante mencionar el INFOTEC (2023), un centro de investigación especializado en tecnologías de información perteneciente al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología. Con casi cinco décadas de funcionamiento, el INFOTEC se ha enfocado en la instrumentación de proyectos clave de tecnologías de información y comunicación (TIC), como el desarrollo de software, internet de las cosas, infraestructura tecnológica, investigación y docencia.

En segundo lugar, es importante destacar el papel de organismos rectores de la economía en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México. La Secretaría de Economía, a través del Fondo Pymes, busca priorizar a las microempresas y emprendedores, otorgando apoyos temporales a programas y proyectos que fomenten la

creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad (SE, 2023).

Asimismo, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, 2023) es un organismo público descentralizado con autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en el país.

Por otro lado, la Unidad de Desarrollo Productivo, una nueva organización creada en 2019, tiene como objetivo reactivar la economía mediante estímulos a sectores estratégicos como el desarrollo de software, la industria aeroespacial y las energías verdes. Esta unidad cuenta con dos programas clave: el Fondo Nacional Emprendedor y el Programa Nacional para el Financiamiento al Microempresario, que ofrece créditos blandos (SE, 2023).

Además, es relevante mencionar la participación de organismos cupulares del sector privado, como la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra, 2023), que guía a sectores estratégicos como el automotriz, la tecnología de la información y la economía del conocimiento. En particular, este sector tiene como objetivo difundir soluciones innovadoras basadas en TIC para la gestión del conocimiento que ayuden en la toma de decisiones.

Bajo este lineamiento se encuentran cinco ramas industriales: Marketing digital; Infraestructura tecnológica y Telecomunicaciones; Especialistas en Tecnologías de la Información; Software; y Comercio Electrónico.

Aunado a estos organismos, existen universidades públicas y privadas que tienen programas de apoyo al emprendimiento y a la pyme; dentro de ellas destacan las universidades públicas: la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma Metropolitana; mientras que por el lado privado, las más representativas son: el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey, la Universidad Iberoamericana, solo por mencionar algunas.

Con todos estos organismos públicos y privados es posible diseñar un centro especializado, dirigido por el Infotec, como

especialista en el área de desarrollo de software y manejo de minería de datos, como la colaboración y participación del sector de Cancintra, Además, con el apoyo financiero de organismo públicos como la Secretaría de Economía y la Unidad de Desarrollo productivo, incluyendo organismos internacionales como OCDE y CEPAL. Esta propuesta debe de considerar las tablas 1 y 2, para construir la arquitectura analítica de datos, con base en los requerimientos de información de los impulsores de la competitividad, consensados por las pymes participantes y con una adecuación a cada uno de los sectores particulares donde se participe, es decir, profundizar en la especificidades para poder realizar un diseño apropiado a los requerimientos de cada uno de los sectores involucrados y no estandarizar una herramienta rígida de manejo de la información.

### **Conclusiones**

Desde un punto de vista conceptual, esta investigación ha logrado cumplir su objetivo al precisar los requerimientos de información necesarios para que las pymes puedan desarrollar una arquitectura de analítica de datos sectorial utilizando la metodología DMA propuesta por el organismo TOGAF. Esto permitirá a las pymes enfrentar con mayor éxito y menos vulnerabilidad la competitividad en el siglo XXI.

La digitalización de las empresas es una realidad que debe preocupar a empresarios, organismos empresariales, gubernamentales e internacionales, ya que las transformaciones del mercado laboral tendrán impacto en todas las empresas, independientemente de su tamaño. En un escenario pesimista, el impacto en el 95% de las pymes de ALAC podría generar desapariciones significativas en las redes empresariales y un aumento del desempleo.

Por lo tanto, este trabajo es el inicio de otros estudios que profundicen en la convergencia de esfuerzos públicos y privados para favorecer los grupos de analítica de datos por sectores y ayudar a las pymes involucradas a compartir información y enfocar sus esfuerzos en sobrevivir y crecer.

Aunque esta conceptualización tiene limitaciones en la especificidad de la información requerida, contribuye a la discusión de la digitalización de la gestión empresarial y la toma de decisiones argumentadas.

En futuras investigaciones, se sugiere aprovechar la precisión de la información, teniendo en cuenta la madurez y el nivel de complejidad de cada sector empresarial, y lograr involucrar la mayor cantidad de organismos públicos y privados para impulsar la digitalización de las pymes en ALAC y México en particular.

### ***Recomendaciones***

La digitalización de las organizaciones es un hecho contundente, como resultado de este estudio exploratorio y la visita a organismos públicos de investigación y evaluación de la competitividad en empresas de diferentes tamaños a lo largo de tres lustros, nos permitimos sugerir lo siguiente:

1. Dialogar en un ambiente de respeto y reciprocidad entre los representantes de los organismos públicos y privados; por el sector estatal, INFOTEC, Centro Público de Investigación del Gobierno Federal, que contribuye a la Transformación Digital de México, a través de la investigación, la innovación, la formación académica y el desarrollo de productos y servicios TIC. Por el otro lado, los diferentes organismos empresariales, entre ellos Consejo Coordinador Empresarial, CCE, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACYNTRA, Confederación de Patrones de la República Mexicana, COPARMEX, representantes de las PYMES, con la finalidad de hacer grupos de trabajo que permitan identificar el nivel de madurez de las empresas y sus necesidades de requerimientos de información para elaborar un proyecto de analítica de datos.

2. En el caso particular de México, cuenta con áreas especializadas en el diseño de metodologías de analítica de datos del sector público y privado, por ese motivo, pueden compartir su gestión del conocimiento, en esta investigación se propone INFOTEC-CANACYNTRA, porque ambos tienen

expertos en la digitalización de la información y la planificación de sistemas de información, los cuales permitan, a las pymes, del sector maduro, tomar decisiones con base en la racionalización de su información.

3. Es de suma importancia considerar a las empresas que están exportando, para robustecer sus sistemas de información y construir su analítica de datos en un plazo más corto, para que sirva de patrón y benchmarking a otros sectores.

4. Fortalecer los fondos de financiamiento público-privado que favorezca ejecutar este tipo de proyectos de analítica de datos con riesgos y beneficios compartidos.

5. Construir un grupo de expertos informáticos y de inteligencia empresarial en las universidades, mediante la capacitación de expertos de los centros de investigación públicos y privados, para tener el personal suficiente y disponible para el crecimiento de apoyo a las pymes del país.

### ***Agradecimientos***

Al Premio Nacional de Calidad de México, por pertenecer al grupo evaluador y visitar empresas públicas y privadas que practican una cultura de competitividad y mejora continua.

### ***Referencias***

- Alm, R. & Wißotzki, M. (2013). TOGAF Adaption for Small and Medium Enterprises". In: Abramowicz, W. (eds) Business Information Systems Workshops. BIS 2013. Lecture Notes in Business Information Processing, Vol 160. Springer, Berlin, Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-41687-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41687-3_12)
- Armaş, I., Gavriş, A. (2016). Census-based social vulnerability assessment for Bucharest, Procedia Environmental Sciences 32, pp. 138 – 146
- Ballesteros, F., y Pérez, M. (2017). El Papel del Estado ante la digitalización de la Economía. Estrategia digital y políticas públicas. La Economía Digital en España. Septiembre-Octubre 2017, núm. 898.

- BIMBO (2023). Grupo Bimbo | Alimentamos un Mundo Mejor (grupociadetalentos.com)
- Bohle, H., Downing, T. Watts, M. (1994). Climate change and social vulnerability Toward a sociology and geography of food insecurity. *Global Environmental Change*. Volume 4, Issue 1, pp.37-48
- Boston Henderson Institute BHI (2023). Disponible en: <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institut>
- Brunner, J. (1998). Globalización, cultura y posmodernidad. Fondo de Cultura Económica
- CAF. (2017). Generación de capacidades de gestión de la innovación: Desarrollo de la estrategia de I+D+I para Colombia. Caracas: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1067>
- Canacintra (2023). SECTORES - CANACINTRA
- Casey, G. (2017). Leading in the VUCA World. Cornell University. disponible en: (<https://www.johnson.cornell.edu/Portals/32/PDFs/execed/Cornell%20Executive%20Education%20-%20VUCA%20Leadership%20-%20February%202017.pdf>)
- CEPAL (2013). Cómo mejorar la competitividad de las Pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2023) <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Cummings, T. & Worley, C. (2009). *Organization development and change*. 9th Edition. Cengage Learning.
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*: Libros de Cabecera.
- Diebner, R. & Thompson, M., et al (2021). Predicción: El futuro de la experiencia del cliente. McKinsey & Company
- Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 95-104.
- ENAPROCE (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018 (inegi.org.mx)

- Expansión (2023). “Análítica de datos”: La clave para la transformación digital de Grupo Bimbo (expansion.mx)
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la Cepal. No.59, pp. 39-53.
- Feito, L. (2007). Anales del Sistema Sanitario de Navarra. Anales Sis San Navarra vol.30 supl.3 Pamplona.
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M., Almodovar-González, M. (2020). Revista Internacional de Organizaciones, n° 24, pp. 183–209.
- Herreros, S. (2023). Digital and sustainable trade facilitation in Latin America and the Caribbean: regional report 2023 (cepal.org)
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- IMD (2023). World Competitiveness Ranking 2023  
World Competitiveness Ranking 2023 - IMD business school for management and leadership courses
- IMPI. (2023) Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial | Gobierno | gob.mx (www.gob.mx)
- INEGI. Disponible en: Publicación (inegi.org.mx)
- INFOTEC (2023). ¿Qué es INFOTEC? | INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en TIC
- López-Calva, L. F (2021). Pequeñas empresas, grandes impactos: Apoyando a las PYMES productivas como motor de la recuperación en ALC. PNDU.
- Mugabe, F. (2022). De VUCA a BANI: cinco temas clave de recursos humanos para tratar para los equipos de recursos humanos. The HR congress. Disponible en: <https://hr-congress.com/2022/04/20/from-vuca-to-bani-five-key-hr-issues-to-deal-with-for-hr-teamstoday>

- OCDE (2012). EVALUACIÓN DE LA OCDE DEL SECTOR DE NUEVAS EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO: MÉXICO. Disponible en: Evaluación\_de\_la\_OCDE\_del\_sector\_de\_las\_nuevas\_empresas\_IMPRESA-1.pdf (oecd.org)
- OCDE (2019). Latin America and the Caribbean 2019: Policies for Competitive SMEs in the Pacific Alliance and Participating South American countries | READ online (oecd-ilibrary.org)
- OCDE (2020). Digital business diagnostic tools for SMEs and entrepreneurship: A review of international policy experiences. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 21. 516bdf9c-en.pdf (oecd-ilibrary.org)
- Pérez, F. (2011). Propuesta estratégica para incrementar la competitividad de las pymes manufactureras de Nuevo León en base al análisis de sus factores de éxito. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Posner, M. I., & Keele, S. W. (1968). On the genesis of abstract ideas. *Journal of Experimental Psychology*. 77(3, Pt.1), 353–363. <https://doi.org/10.1037/h0025953>
- PNC (2018). Modelo nacional para la competitividad. FCT. Modelo Nacional para la Competitividad 2018.pdf
- PNDU (2023). Fomento a las Mipymes/República digital productiva. Disponible en: Fomento a las Mipymes / República Digital Productiva | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo (undp.org)
- Raymundo, C. (2023). Modelo esbelto de arquitectura analítica de información basado en la transformación digital sostenible para la implementación de proyectos TICS en PYMES. Universidad Rey Juan Carlos
- Remane, G., A. Hanelt, R.C. Nickerson, and L.M. Kolbe (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, Vol. 38, No. 2, pp.41-51, <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Secretaría de Economía (2023). FONDO PYME

- Senge, P. (2000). La quinta disciplina. Granica
- TOGAF (2023). ADM Phase Overview (togaf.com)
- Weber, D. & Kauffman, R. (2011). What drives global ICT adoption? Analysis and research directions. *Electronic Commerce Research and Applications*. Volume 10, Issue 6, November–December 2011, Pages 683-701
- WEF (2023). The World Economic Forum (weforum.org)
- Young, R., y Esqueda, Paul. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 34, primer semestre, pp. 63-78.
- Zammuto, R. F., T. L. Griffith, A. Majchrzak, D. J. Dougherty and S. Faraj (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, Vol. 18, No. 5, pp. 749-762. <https://doi.org/10.1287>.



julio -diciembre 2023

Recibido: 7-10-2023

Aceptado: 28-11-2023

## El post-poder en la sociedad líquida

Autor (a) Edgar Lara-Enríquez <sup>1</sup>

Dirección electrónica: edgar\_larae@utcj.edu.mx

Adscripción: Universidad Tecnológica de Ciudad

Juárez(UTCJ)

**Resumen:** El presente artículo tiene como propósito revisar la evolución de la teoría del poder a través de una revisión bibliográfica de las diferentes etapas. Se abordan los aportes de varios autores en el entendimiento del concepto de poder e influencia, destacando tres grandes etapas en su construcción y gestión. La primera etapa se caracteriza por el ejercicio del poder desde una posición de hegemonía vertical impuesta por el soberano. La segunda etapa se centra en la construcción de un poder disciplinario a través de normas y leyes, con el apoyo de instituciones y organizaciones. La tercera etapa destaca la manipulación de las masas digitales a través de redes sociales, generando influencia en el comportamiento de la sociedad. La evolución del poder se ha visto influenciada por la adopción tecnológica, dando paso al post-poder como un proceso de manipulación en ambientes digitales. Las organizaciones, para mantenerse vigentes en una sociedad cambiante, basan sus estrategias en mercados digitales, impactando factores laborales y económicos. Las competencias de los líderes de las organizaciones para enfrentar los cambios y mantenerse vigentes son

---

<sup>1</sup> Economista por la Universidad Autónoma de Cd. Juárez (UACJ). Certificación en Gestión y Planeación Estratégica de Ciudades, Fundación Asmoz de Eusko Ikaskuntza, San Sebastián, España. Diplomado en Clústeres, Estrategia y Competitividad por el Tecnológico de Monterrey (ITESM). Maestría en Ciencias Económicas (UACJ). Maestría en Investigación Interdisciplinaria (COLECH). Doctor en Administración y Alta Dirección (UAdeC, México). <https://orcid.org/0000-0001-8336-9927>. edgar\_larae@utcj.edu.mx

fundamentales, ya que inciden en las estrategias de los grupos de interés de élite digital que mantienen su influencia y poder en la vigilancia y control de la masa, incentivando una sociedad líquida a través de una libertad efímera y haciendo más letal la normalización del comportamiento a través del control y poder.

**Palabras claves:** Teoría del poder, hegemonía, manipulación digital, estrategias organizacionales, adopción tecnológica, influencia social.

### **Post-power in the liquid society**

**Abstract:** The purpose of this article is to review the evolution of power theory through a bibliographic review of its different stages. It addresses the contributions of several authors in understanding the concepts of power and influence, highlighting three major stages in its construction and management. The first stage is characterized by the exercise of power from a position of vertical hegemony imposed by the sovereign. The second stage focuses on the construction of disciplinary power through norms and laws, with the support of institutions and organizations. The third stage emphasizes the manipulation of digital masses through social networks, influencing the behavior of society. The evolution of power has been influenced by technological adoption, leading to the emergence of post-power as a process of manipulation in digital environments. Organizations, to remain relevant in a changing society, base their strategies on digital markets, impacting labor and economic factors. The competencies of organizational leaders to face changes and remain relevant are crucial, as they influence the strategies of elite digital interest groups that maintain their influence and power in mass surveillance and control, promoting a liquid society through ephemeral freedom and making the normalization of behavior more lethal through control and power.

**Keywords:** Power theory, hegemony, digital manipulation, organizational strategies, technological adoption, social influence.

## ***Introducción***

En el transcurso del desarrollo de la sociedad, la forma de las relaciones de los agentes económicos está determinada desde la posición de la influencia y el poder. La sociedad requiere de reglas y normas para desarrollarse, lo que le ha permitido transitar por una serie de factores y elementos que le han propiciado crecer y desarrollarse, pero a la vez generar situaciones consideradas como retos para su evolución.

El entendimiento de los conceptos del poder y de la influencia ha transitado en un mosaico de vertientes de estudio. Desde una perspectiva del poder hegemónico del soberano (Ávila-Fuenmayor et al, 2012) élites (Mills, 1956/2013), construcción del estado (Barbe, 1987) relaciones internacionales (Waltz, 1979) racionalidad política (Morgenthau & Thompson, 1985), organizaciones (García, 2009) liderazgo (Krauter, 2020), competencias (Lara, 2023) incluso desde las nuevas perspectivas de la vigilancia digital (Zuboff, 2021).

Se pueden encontrar tres grandes macro etapas en la construcción y gestión del poder desde su conceptualización amplia. Por un lado, se encuentra una corriente clásica que asegura que el poder se ejercía desde una posición de hegemonía vertical impuesta por el soberano y sus herramientas eran la fuerza y la coerción a través de la amenaza de muerte y sangre (Han, 2020). Una segunda etapa obedece desde la construcción de un poder disciplinario a través de normas, leyes e imposiciones en base a la generación de la construcción de instituciones conocidos como instrumentos de poder (Foucault, 1970). La tercera etapa, es la presencia de una estrategia de la élite global empresarial para insertarse en la libertad efímera del

postmodernismo en una permisividad de manipulación y vigilancia de la masa digital. (Han, 2020).

El objetivo de este ensayo es plantear un enfoque del desarrollo humano desde una perspectiva del ejercicio del poder, factor clave para crear las condiciones para propiciar el desarrollo.

## ***Materiales y métodos***

### **Poder de la coerción y la violencia.**

Desde el enfoque de un tratamiento bibliográfico-documental y en base a una reflexión de los aportes analíticos sobre la temática del poder, se propone la discusión en tres fases. En la primera etapa, el poder se ejerce a través de la fuerza, coerción y amenaza utilizando las herramientas de control a través de la violencia letal. (Han, 2020).

Para Maquiavelo el poder a través del gobierno se sustentaba en un derecho divino que se le otorgaba a un soberano sobre sus gobernados ejerciendo dominación a través de la espada (Ávila-Fuenmayor et al, 2012, p. 375). Incluso desde Platón en la conceptualización del Estado, el poder está asociado a un monarca (Suárez-Iñiguez, 1996). Desde la mirada de la conformación del Estado, el poder debe estar estructurado en un sistema para gobernar de manera de imposición vertical (Tucídides, 2007, p. 45).

La dominación del soberano siempre ha estado validada por una minoría poderosa, a la cual Mosca (1895/1982) denominó “clase política” (p.608). Esta ejerce su influencia de manera vertical a través de la dominación. Pareto en 1916 la identificó como “clase gobernante” (Bolívar, 2002, p. 390) dando pie al surgimiento de la teoría de la circulación de las élites, que se refiere a que el grupo dominante coopta a personas claves de la sociedad permitiendo renovar su posición frente a la comunidad (Bolívar, 2002, p. 390).

Para Weber (1922/1964) el poder es “la probabilidad de imponer la propia voluntad” (p. 43) en una sociedad. Se refiere a una relación de dominación y es a través de la imposición vertical, el cual es heredado (Dávila, 2014). Desde

la etapa de la coerción y la violencia en el ejercicio del poder, "la esclavitud es una relación de poder" (Han, 2016, p. 157).

Desde una perspectiva más actual, Bordieu (2000) sostiene que la fuerza del Estado radica en los grupos dominantes que ejercen el poder vertical y la dominación (Bordieu, 2000, p. 21). Por su parte, Veblen (1899/2005) identifica que el poder está asociado a un grupo con capital, al que él denomina "clases bárbaras u ociosas" (Veblen, 2005, p. 9).

En cuanto al impacto de la sociedad, el ejercicio del poder de la minoría hegemónica desde la estructura del Estado establece autoridad y control, lo que Dahl (1976) define como "poliarquía" (p. 18). Este poder ejercido por el grupo dominante en el Estado, identificado como clase política, tiene como objetivo la "explotación de las masas" (Michels, 1979, p. 38).

Mills (1956/2013) sostiene que existe una minoría que ejerce poder, a la que llama "élite del poder" (Mills, 2013, p. 320), controlando las instituciones claves de la sociedad que son propensas a ser herramientas de la violencia y coacción que regularmente se encuentran en los sectores políticos, económicos y militares (Mills, 2013, p. 320).

En resumen, el poder se puede definir como un conjunto de acciones destinadas a generar un resultado esperado. Para Melia et al. (1993), el poder está asociado con la capacidad de influir en los demás (p. 140).

### **El poder disciplinario de la normalización y reglas.**

En la segunda etapa, se plantea la discusión que el poder transita a través de mecanismos de poder tales como normas, leyes, reglas instauradas a través de instituciones que fijan posturas normalizadoras del comportamiento de la sociedad (Foucault, 2001). En este sentido, la aplicación de las reglas y gobernanza el estado requiere de instituciones para normalizar el desempeño de la sociedad (Tirado, 2015; Briz, 2002).

Desde el punto de vista de las organizaciones empresariales, la aplicación de normas y procedimientos en las instituciones requiere de habilidades directivas a las que

Burham (1941) denominó “estado gerencial” (p. 70) y estas requieren de una estructura jerárquica en donde se rigen por normas, procedimientos y hasta cierto punto por dominación y autoridad (Lara et al, 2020).

El poder que emana de la vigilancia a través de instituciones que establecen reglas y normas, creando una "visibilidad organizada" (Bentham, 1989, p. 15), da lugar a un poder continuo que normaliza el comportamiento de la sociedad (Bentham, 1989). Según Foucault (1970), el ejercicio del poder es transversal, y la normalización se logra a través del desarrollo del conocimiento, lo que conduce a la construcción del sujeto y genera disciplina mediante la vigilancia, estableciendo reglas y normalizando el comportamiento de los actores sociales y económicos (Foucault, 1970).

La normalización del comportamiento de una sociedad desde una perspectiva de influencia y poder provocado por intereses tiene diversas interpretaciones. El realismo político, basado en las leyes para el desarrollo a nivel internacional, establece una relación entre política y desarrollo desde la óptica de los intereses y quienes ejercen el control (Morgenthau & Thompson, 1985). Para minimizar los conflictos entre los distintos actores a nivel internacional, la racionalidad de la política exterior resulta clave para establecer el equilibrio del poder (Morgenthau & Thompson, 1985, p. 12).

Desde la perspectiva de la geopolítica, la "economía manda" (Baños, 2017, p. 36) en la generación de esquemas e incentivos para alinear las políticas de desarrollo. El esquema que se ha privilegiado a nivel mundial para controlar los factores de generación del poder es la estrategia de dominación mediante el control de los recursos y de las personas (Baños, 2017, p. 25).

En el ámbito de las relaciones internacionales, el poder está asociado a las decisiones de los estados en la competencia por el poder e influencia en los recursos (Waltz, 1979). Los grupos de interés desempeñan un papel fundamental en las políticas

de desarrollo, al igual que los organismos internacionales. Los grupos generan poder e influencia, a los cuales Morín (2011) se refiere como la técnica del desarrollo. En estos centros de poder, se discute la agenda de desarrollo y se acuerdan políticas de desarrollo, depredación o extracción, limitando, controlando o liberando a una sociedad para su desarrollo o limitación de este. En ocasiones, estas políticas se implementan mediante puertas giratorias para mantener el control social y el poder.

Morín (2011) plantea que "el desarrollo es una idea subdesarrollada" (Morín, 2011, p. 27). Es decir, el desarrollo en el mundo occidental, según el autor, ha dado lugar a la acumulación de grandes capitales y, al mismo tiempo, a desigualdades sociales con sus asimetrías humanas e institucionales. Morín señala que lo peor que le ha sucedido a la humanidad es la globalización, debido a las diferencias de desarrollo endógeno como sociedades generadas por los poderes hegemónicos que establecen reglas, normas y políticas a nivel internacional y condicionan a los países a su adopción. Sin embargo, también ha sido lo mejor que le ha pasado a la humanidad, ya que ha generado una infraestructura como sociedad-mundo (Morín, 2011, p. 29), la cual ejerce poder e influencia.

La idea del desarrollo de Morín (2011) se basa en generar nuevas reformas para una integración planetaria como eje rector de un nuevo surgimiento de la sociedad, al establecer una política de cooperación del Norte y Sur como estrategia para generar un "modelo estándar de desarrollo" (Morin, 2011, p. 101).

Este concepto requiere de una mayor reflexión, ya que es importante plantear soluciones para resolver el crecimiento endógeno de las regiones como un elemento integrador de la economía global. Se tendría que implementar un mecanismo transitorio de desarrollo para permitir que las regiones más desarrolladas sigan su ritmo sin detener su marcha y establecer puentes de comunicación para que las zonas menos desarrolladas generen mecanismos de estabilización.

Para generar el desarrollo bajo otras dimensiones, primero se debe establecer la desvinculación de la ideología de la correlación entre desarrollo y capital en términos economicistas.

Es relevante destacar que el desarrollo obliga a discutir sobre las asimetrías que ha generado el subdesarrollo, es decir, las diferentes regiones están enmarcadas en una geopolítica del desarrollo que está ligada al poder. Una política global que disminuya las asimetrías sociales, económicas y políticas debe plantear, en primera instancia, dismantlar los poderes hegemónicos que dictan las leyes del desarrollo global.

En ese sentido, surge la pertinencia de que las diferentes disciplinas científicas se inserten en la discusión de la gestión y administración del poder para pensar en establecer un nuevo modelo de integración global y desarrollo, el cual Morín (2011) considera, teniendo en cuenta al poder hegemónico que ha generado las desigualdades, si ha sido este quien estableció los acuerdos de desarrollo en economía, política, salud, educación y medio ambiente.

### **El Post-poder en la sociedad líquida.**

El proceso del desarrollo humano está asociado a la economía y la política, pero los pensamientos de intelectuales y élites marcan una influencia clave con las nuevas sociedades industriales (Juste, 2020).

Desde el nacimiento de una economía primaria, el surgimiento de la mecanización del empleo, posteriormente la era de la industrialización y adicionalmente una etapa de la disrupción digital, ninguna ha podido garantizar el desarrollo humano integral ya que el propio desarrollo genera desigualdades con marcadas asimetrías que profundizan la dominación (Morín, 2011).

Sin embargo, esta hegemonía hace posible el establecimiento de acuerdos donde la variable fundamental son los factores economicistas. Bauman (2011) señala que cuando se mide la desigualdad nunca se aborda de variables que no sean económicas (p. 10), por lo tanto, la presencia de

la paradoja global debe ir acompañada del nacimiento de una línea de investigación sobre la capacidad de influencia para poner en el plano de la relevancia nuevos modelos de desarrollo.

Para establecer una línea de discusión sobre el desarrollo y la postmodernidad, es necesario incluir las variables de la influencia y poder desde la perspectiva de la transición digital de la sociedad. La postmodernidad según Lipovestky (2022) se caracteriza por lo vacío y efímero. La interacción de las redes digitales como gestión social establece nuevas reglas de vigilancia y control.

El capitalismo de la vigilancia es un concepto que describe una forma de economía en la cual las empresas recopilan y analizan grandes cantidades de datos personales de los individuos con el fin de obtener beneficios económicos. Estas prácticas están relacionadas con el uso intensivo de la tecnología y la explotación de datos para la personalización de productos y servicios, así como para la publicidad dirigida. (Zuboff, 2021).

El desarrollo humano no está necesariamente ligado al capitalismo de la vigilancia (Zuboff, 2021). El desarrollo humano se refiere a la mejora de las condiciones de vida de las personas, incluyendo aspectos como la educación, la salud, el acceso a servicios básicos, el empoderamiento de las comunidades y la protección de los derechos humanos. (Zuboff, 2021).

Si bien el capitalismo de la vigilancia puede tener impactos significativos en la privacidad y la autonomía de las personas,

no se puede afirmar que esté intrínsecamente ligado al desarrollo humano. Es posible que las prácticas de vigilancia y el uso de datos personales puedan afectar negativamente aspectos del desarrollo humano, como la privacidad, la seguridad y la autonomía individual. Sin embargo, el desarrollo humano abarca dimensiones mucho más amplias y no se limita únicamente a la esfera económica o tecnológica.

Sin embargo, el desarrollo está ligado al postmodernismo y la superficialidad. Es una nueva hegemonía social colectiva

que los hace una clase dominada. No obstante, aún no podemos afirmar que el postmodernismo y la superficialidad hayan generado una nueva forma de hegemonía social en la que una clase dominante ejerza poder sobre una clase dominada.

El postmodernismo, en su esencia, busca descentralizar y cuestionar las estructuras de poder existentes. Además, la superficialidad puede ser una manifestación cultural que afecta a diferentes segmentos de la sociedad, sin necesariamente implicar una relación de dominación específica.

Es importante analizar el poder y la dominación en términos más amplios, considerando múltiples factores sociales, económicos y políticos. La relación entre el poder, la dominación y la cultura es compleja. Está influenciada por una variedad de dinámicas y estructuras sociales en constante cambio.

Desde la perspectiva del desarrollo tecnológico y su impacto en la evolución de la sociedad, el impacto puede ser significativo, ya que puede mejorar la calidad de vida, fomentar la inclusión y reducir las brechas existentes. Las tecnologías pueden desempeñar un papel crucial en diferentes aspectos del desarrollo humano, como la educación, la salud, la comunicación, el acceso a la información y el empoderamiento de las comunidades.

Por ejemplo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden facilitar el acceso a la educación y brindar oportunidades de aprendizaje en línea y promover la capacitación y el desarrollo de habilidades. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el desarrollo tecnológico puede generar asimetrías si no se abordan de manera adecuada. Existen desafíos como la brecha digital, que se refiere a las disparidades en el acceso a la tecnología y las habilidades digitales entre diferentes grupos y regiones. También puede haber desigualdades en la adopción y el uso efectivo de la tecnología debido a factores como el capital, costo, infraestructura insuficiente y la falta de capacitación.

Por el lado de las nuevas formas del ejercicio del poder de las naciones, el capitalismo se posiciona como el factor clave para la hegemonía y la adopción de líneas para el desarrollo (Bichler y Nitzan, 2009).

La competitividad hoy en día está basada con la creación y desarrollo enfocado a la innovación, el diseño y la formación. Desde el punto de vista de la sociedad y su evolución del modernismo al postmodernismo donde las individualidades se vuelven exponenciales concentrada en la producción-consumo y la indiferencia de las masas es evidente, no queda más que un “vacío que no comporta” (Lipovestky, 2022, p.10).

Las reglas y normas se vuelven efímeras para diluirse con una realidad que reniega de su propia realidad construyéndose a sí mismo en una nueva forma de organización fragmentada constituyendo un concepto de estructura de poder para instalar nuevas formas de determinación institucional.

Es una vigilancia colectiva que es determinada por el número de clicks de aceptación en las redes sociales que automatiza y moldea los comportamientos (Zuboff, 2021, p. 21) de la sociedad. Desde la perspectiva de Veliz (2021) se refiere a una economía de la vigilancia basado en la producción de comportamientos sociales de los individuos normalizando y ejerciendo poder.

La experiencia humana en el ecosistema digital se ha convertido en una mercancía (Zuboff, 2019) la cual se establece en una dinámica social previsible debido al comportamiento de los individuos normalizando el comportamiento social a través de una manipulación colectiva digital de las masas.

La manipulación de las masas digitales como gestión de poder se ha realiza en la automatización de los comportamientos digitales de los actores generando instrumentos de poder (Zuboff, 2019, p. 22) guiando y generando intereses de grupos hegemónicos digitales a través de la manipulación de la vigilancia digital. El proceso de

vigilancia a través de las redes sociales es el nuevo panóptico como mecanismo de control (Foucault, 2002).

Han (2020) describe la vigilancia digital como libertad ilimitada ilusoria de la sociedad y los actores económicos estableciendo que el comportamiento social está cada vez más vigilado con mayor precisión. “Cuando apenas acabamos de liberarnos del panóptico disciplinario, nos adentramos en uno nuevo aún más eficiente” (Han, 2020, p. 21).

La libertad ilusoria es aún más específica y letal, ya que todos los días se sube información personal a las redes sociales de manera voluntaria generando mecanismos de poder permisivos siendo la evolución del poder represivo y normativo estableciendo una nueva libertad efímera y líquida (Bauman, 2011).

En ese sentido el poder ha sido considerado un proceso de imposición establecido por hegemonías y/o centro de poder. El post-poder se deslumbra como el proceso de manipulación de las masas en los ambientes o sociedades digitales, es decir; es una aceptación voluntaria de la influencia en la dominación a través de la manipulación digital que normaliza el comportamiento de los colectivos digitales estableciendo parámetros y conducta de consumos efímeros en la postmodernidad.

Desde el plano de la sociedad líquida (Bauman, 2011), los parámetros sólidos del poder establecidos a través de la dominación coercitiva, normas o reglas, se disuelven en el post-poder debido a que el sujeto de forma voluntaria se somete a las condiciones normalizadoras del comportamiento de lo digital y líquido que genera los colectivos digitales generando una relación del poder, dominación y cultura digital compleja influenciada por dinámicas de cambios constantes, asimétricos y efímeros.

### ***Resultados y discusión***

La evolución del poder se ha caracterizado de muchos factores que le ha permitido permear de manera efectiva en la sociedad en diversas etapas de su desarrollo.

El ejercicio del poder ha sufrido diversas etapas. Desde una posición de hegemonía vertical impuesta por el soberano a través de la fuerza y la coerción. Posteriormente surge la etapa de la construcción de un poder disciplinario a través de normas, leyes con el apoyo de instituciones y organizaciones generados con la finalidad de jugar el rol de instrumentos de poder y control normalizando el comportamiento de los colectivos sociales y económicos. La tercera etapa, se caracteriza por ser una estrategia en la manipulación de las masas digitales a través de redes sociales que generan influencia del comportamiento de la sociedad a través de una libertad efímera propiciada por el postmodernismo en una permisividad de manipulación y vigilancia de la masa digital.

Las organizaciones para mantenerse vigentes en una sociedad cambiante y líquida basan sus estrategias de desarrollo en mercados digitales, impactando diversos factores tales como laborales y económicos.

Las competencias que deben tener los líderes de las organizaciones para enfrentar los cambios y mantenerse vigentes son factores que inciden en las estrategias de los grupos de interés de élite digital que mantienen su influencia y poder en la vigilancia-control de la masa manipulando su comportamiento incentivando una sociedad líquida a través de una libertad efímera haciendo más letal la normalización del comportamiento de la masa a través del control y poder..

### **Referencias**

- Ávila-Fuenmayor, F., & Ávila Montaña, C. (2012). El Poder: De Maquiavelo a Foucault. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVIII (2), 367–380. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4114554>
- Baños, P. (2017). *Así se domina el mundo, desvelando las claves del poder mundial* (Planeta, Ed.; Primera edición).
- Barbe, E. (1987). El equilibrio del poder en la Teoría de las Relaciones Internacionales. *Revista CIDOB D'afers Internacionals*, 1/11, 5–17.

- <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDOB/article/view/27765>
- Bauman, Z. (2011). Daños colaterales, desigualdades sociales en la era global. Primera edición, Fondo de Cultura Económica.
- Bentham, J. (1989). El Panóptico; El ojo del poder [de] Michel Foucault. Bentham en España.
- Bichler, S., & Nitzan, J. (2009). El capital como poder: Un Estudio del Orden y el Creorden.
- Bolívar Meza, R. (2002). La teoría de las elites en Pareto, Mosca y Michels. *Iztapalapa*, 23(52), 386–407. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/articloe/view/494>
- Bourdieu, P. (2000) Poder, Derecho y Clases Sociales. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Briz, M. (2002). El consejo mexicano de hombres de negocios: surgimiento y consolidación. (1st ed., pp. 17-197). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.posgrado.unam.mx/es/el-consejo-mexicano-de-hombres-de-negocios-surgimiento-y-consolidacion>
- Burnham, J. (1941). *Managerial-Revolution-What-Is-Happening-In-The-World* (V. R. Press (ed.)).
- Dahl, R.A. (1976). *Análisis político moderno*. Editorial Fontanella. Barcelona.
- Dávila, J. (2014). El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas. *Universidad EAFIT, Repositorio*, 20. Retrieved from <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/2953>
- Foucault, M. (1970). *La Arqueología del Saber*. (Ed.) Siglo Veintiuno
- Foucault, Michael (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. 1a, edición. Siglo XXI Editores: Argentina.
- Foucault, M. (2001). *Historia de la sexualidad* (Vol. 3). Siglo XXI.
- García, O. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las

- organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(núm. 110), 63–83.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100004)
- Han, B. C. (2016). *Sobre el poder*. Herder Editorial.
- Han, B.-C. (2020). *Psicopolítica* (1a edición). HERDER.
- Juste, R. (2020). *La nueva clase dominante* (Primera edición). Arpa & Alfil Editores SL.
- Krauter, J. (2020). Context and conditions matter: Stress and strain in the exercise of leadership power. *Leadership*, 16(1), 107–128.  
<https://doi.org/10.1177/1742715019885762>
- Lara-Enríquez, E. W. E. (2023). Modelo Predictivo del Poder e Influencia de la Élite Empresarial. *Investigación Administrativa*, 52, 2–24.  
<https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/132/Art%205.pdf>
- Lara-Enríquez, E., Gabriel, J., Caballero, J. (2020). Dimensiones y acciones del Consejo Coordinador Empresarial de Ciudad Juárez, México. 2016-2019. *Ciencia Administrativa*, 8(2), 1–10.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2021/03/01CA2020-02.pdf>
- Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío*. Anagrama.
- Meliá, J., Oliver, A., & Tomás, J. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latino*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8700399>
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu.
- Mills, C.W. (2013) *La élite del poder*. Fondo de cultura económica. México (publicación original, 1956)
- Morgenthau, H., & Thompson, K. (1985). *Politics Among Nations, The struggle for power and peace*. (Seventh). Mc Graw Hill.

- Morín, E. (2011). La vía para el futuro de la humanidad, Ed.; Primera edición. Paidós.
- Mosca, G (1982). Scritti politici, elementi di scienza politica. Torinese. (publicación original en 1895).
- Tirado, R. (2015). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial | | Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 60(225), 311–340. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/44675/46951>
- Tucídides (2007). Guerra del Peloponeso. (Trad. D. Gracián). México: Editorial Porrúa.
- Veblen, T. (2005). Teoría de la clase ociosa. Fondo de Cultura Económica. (publicación original en 1899).
- Véliz, C. (2021). Privacidad es poder: Datos, vigilancia y libertad en la era digital. Debate.
- Waltz, K. N. (1979). Theory of International Politics. Addison-Wesley Publishing Company.
- Weber, M. (1964). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica. México. (Trabajo original publicado en 1922).
- Zuboff, S. (2021). La era del capitalismo de la vigilancia, la lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder (Paidós).

## **APÉNDICES**

## Línea Editorial

**Definición:** La Revista FACES es una revista científica de ciencias sociales y humanas, de acceso abierto, cuyo objetivo central es la divulgación de conocimiento producto de investigaciones y creación intelectual, cultivando las mejores prácticas en edición de Revistas, de acuerdo a los estándares internacionales indicadas por instituciones especializadas.

**Cobertura temática:** abarca la más amplia variedad de temáticas de interés científico, humanístico y tecnológico, expresados en estudios teóricos, empíricos, de campo, ensayos, abarcando los más diversos enfoques (cuantitativos, cualitativos, mixtos, integrales, holísticos) siempre en el campo de las ciencias sociales y humanas. Así mismo admite en sus cuartillas: Editoriales, cartas al editor, trabajos científicos originales, informes de avances de investigación, artículos de revisión sustentados, reseñas de libros y ensayos novedosos.

**Periodicidad:** Es una publicación semestral arbitrada por el sistema doble ciego.

**Adscripción:** Está adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales “Manuel Pocaterra Jiménez” (INFACES), editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, con proyección regional, nacional e internacional.

Esta registrada en el índice de revistas científicas REVENCYT, con el código RVF 005 y el Directorio de Latindex, ficha 27926. La revista fue publicada por primera vez en 1989, contando con 19 números en total en su formato impreso. Desde 2019 se publica exclusivamente en formato digital.

## Editorial Line

**Definition:** FACES Magazine is a scientific journal of social and human sciences, with open access, whose central objective is the dissemination of knowledge resulting from research and intellectual creation, cultivating the best practices in Magazine editing, in accordance with the indicated international standards. by specialized institutions.

**Thematic coverage:** covers the widest variety of topics of scientific, humanistic and technological interest, expressed in theoretical, empirical, field studies, essays, covering the most diverse approaches (quantitative, qualitative, mixed, integral, holistic) always in the field of the social and human sciences. It also admits in its pages: Editorials, letters to the editor, original scientific works, research progress reports, supported review articles, book reviews and novel essays.

**Periodicity:** It is a biannual publication refereed by the double-blind system.

**Membership:** It is attached to the Research Institute of the “Manuel Pocaterra Jiménez” Faculty of Economic and Social Sciences (INFACES), edited by the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, with regional, national and international projection.

It is registered in the index of scientific journals REVENCYT, with the code RVF 005 and the Latindex Directory, file 27926. The magazine was published for the first time in 1989, with 19 issues in total in its printed format. Since 2019 it has been published exclusively in digital format.

## **Declaración Ética y Negligencia Profesional**

La Revista FACES se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo, adhiriéndose plenamente al Código de Conducta de Editores de Revistas (COPE por sus siglas en inglés).

### ***Política Antiplagio***

La Revista FACES asume el compromiso de vigilar la autenticidad de los contenidos presentados por los autores, lo que comprende: datos técnicos, diagramas, tablas, figuras, ilustraciones, diseños experimentales y de otros tipos, metodologías, entre otros.

Se considera sumamente significativo la correcta citación y referenciación de acuerdo con los parámetros académicamente aceptables y exigibles.

Se asumen como infracciones de carácter grave, reservándose la Revista FACES las respectivas acciones, en los siguientes casos: a) Copias o plagio total o parcial, así como el autoplagio; b) Falsificación o adulteración de datos; c) Presentación de datos no verídicos; d) Segmentación de la investigación; e) Alteración de autor y coautores; f) Alteración del proceso de arbitraje.

Se considera sumamente significativo la correcta citación y referenciación de acuerdo a los parámetros académicamente aceptables y exigibles.

Se asumen como infracciones de carácter grave, reservándose la Revista FACES las respectivas acciones, en los siguientes casos: a) Copias o plagio total o parcial, así como el autoplagio; b) Falsificación o adulteración de datos; c) Presentación de datos no verídicos; d) Segmentación de la

investigación; e) Alteración de autor y coautores; f) Alteración del proceso de arbitraje.

### ***Conflicto de Intereses***

La Revista FACES solicita que el autor de a conocer de manera fehaciente el origen del financiamiento del estudio o trabajo de investigación que dio pie al manuscrito entregado para su publicación, dejando manifiesto cualquier potencial conflicto de intereses.

La Revista FACES precisa una declaración sobre los conflictos de intereses de los autores, para todos los manuscritos enviados a la Revista. Se solicita con vehemencia a los autores que revelen cualquier potencial conflicto de intereses en la parte delantera del manuscrito. Cualquier conflicto de intereses manifestado será publicado en un área destacada como parte del artículo. Si no se reportan conflictos de interés, el compartimiento contendrá la oración "No se han declarado conflictos de intereses".

Los potenciales conflictos de intereses comprenden intereses financieros afines con asuntos debatidos en el manuscrito (por ejemplo, propiedad de patentes, propiedad de acciones, consultorías, honorarios de oradores).

### ***Fuente de Financiamiento***

Los autores deben detallar las fuentes de financiamiento de su investigación al enviar un manuscrito. Esto implica a las personas y organizaciones que facilitaron recursos para las intervenciones, así como aquellos que financiaron el tiempo del investigador y otros costos del estudio. Todas las fuentes de financiamiento deben ser mencionadas, así como su ubicación (ciudad, estado, país) incluida. La información debe proporcionarse en la página del título del manuscrito y se divulgará en el artículo publicado.

### ***Arbitraje doble ciego***

Los textos originales recibidos por el Comité Editorial, que cumplan los extremos de la normativa de la revista, en atención a una revisión preliminar a ser realizada por el Editor, apoyado en el Consejo de Redacción, serán sometidos al arbitraje doble ciego de especialistas en el respectivo tema, tanto internos como externos, de acuerdo con la categoría académica del autor.

### ***Declaración de Política de Acceso Abierto***

En la Revista FACES, creemos firmemente en la difusión del conocimiento científico de manera amplia y accesible. Por lo tanto, nos adherimos a una política de acceso abierto. Esto significa que:

1. Acceso y visibilidad: Todos los artículos publicados en nuestra revista estarán disponibles de forma gratuita para el público en general en nuestro sitio web. Nuestro objetivo es aumentar la difusión de los resultados de las investigaciones, otorgándoles mayor visibilidad internacional.

2. Impacto y preservación: Nuestra política de acceso abierto favorece el impacto de las publicaciones. Esperamos que esto resulte en un mayor número de citas de los autores y de las publicaciones, lo que a su vez aumentará la visibilidad de las instituciones a las que están vinculados los autores.

3. Beneficio a la sociedad: Partimos del principio de que todo conocimiento generado con fondos públicos debe reportar beneficios a la sociedad y estar disponible para su uso.

4. Derechos de autor: Respetamos los derechos de autor de los autores. Los autores retienen los derechos de autor de sus trabajos y otorgan a la revista el derecho de primera publicación. Los trabajos se distribuirán bajo una licencia de Creative Commons que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.

## ***Procedimiento Editorial***

1. El Editor enviará los textos completos a los árbitros seleccionados de acuerdo a la temática y categoría académica del autor (a), sin la respectiva identificación y acompañada del respectivo instrumento de evaluación.

2. Los árbitros dispondrán de un máximo de 10 días hábiles- contados desde la fecha en que fue recibido- para revisar el texto y pronunciarse acerca de su aceptabilidad.

3. La valoración incluirá la calidad académica e investigativa, tomando en cuenta criterios de originalidad y presencia de contribuciones significativos en el campo de la ciencias sociales y humanas, pertinencia del contenido, el tratamiento metodológico, los hallazgos, el manejo de las referencias, la estructura del manuscrito y el cumplimiento de las normas de presentación.

4. Los árbitros optarán en base a su juicio por una de las siguientes opciones:

a. Publicación sin cambios

b. Publicación con cambios menores (de forma). Se remite al autor para que realice en un lapso no superior a diez días hábiles las correcciones sugeridas.

c. Publicación con cambios mayores. Se remite al autor para que realice en un lapso no superior a diez días hábiles las correcciones sugeridas y se somete a una nueva revisión para constatar si las correcciones cubren las exigencias.

d. No publicar por no cubrir mínimas exigencias de forma y fondo.

5. De los Árbitros Externos:

a. Aceptar o rechazar la revisión exponiendo la pertinente motivación. Los árbitros podrán inhibirse de considerar que

entran en situación de conflicto de intereses al ejecutar la evaluación, no manejen con experticia y conocimiento sobre el tema del artículo.

b. Evaluar los textos enviados para su respectivo arbitraje de acuerdo a los estándares éticos más elevados y los criterios de calidad asumidos por la revista.

c. Emitir las propuestas de mejora que considere pertinentes en cuanto a aspectos metodológicos, presentación y análisis de resultados, actualización de los referentes.

d. Emitir y comunicar a la brevedad posible y dentro del periodo establecido su valoración del texto recibido

e. Pronunciarse acerca de la aceptabilidad o no de los artículos que le han sido enviados con vistas a su publicación en la Revista.

f. Mantener la correspondiente confidencialidad respecto al arbitraje realizado.

g. Entregar a la Dirección de la Revista, un informe escrito referente de cada trabajo arbitrado.

## ***Edición***

Una vez concluida la revisión, el texto del artículo se sujetará al procedimiento de revisión de ortografía, redacción y estilo como parte del proceso de edición. A fin de reafirmar la calidad de la publicación se podrá solicitar la condensación, supresión o incorporación de tablas y figuras,

El comité editorial se reserva el derecho de efectuar las modificaciones pertinentes sin afectar el contenido, así como también de decidir respecto a su publicación si los autores no responden satisfactoriamente a las observaciones planteadas. El manuscrito editado, será remitido a los autores para su aprobación.

La revista no se hace responsable ni solidaria de los juicios emitidos por los autores de los artículos publicados en la misma.

El Editor será responsable de la decisión final acerca de la aceptación de los artículos recibidos una vez realizado el proceso de arbitraje y edición, tomando en consideración las observaciones de árbitros y revisores del Consejo de Redacción.

Toda información relativa a los artículos recibidos, proceso de arbitraje, revisión y edición será manejada con estricta confidencialidad.

### ***El Consejo Científico***

En tanto sección de soporte del Equipo Editorial, constituido por docentes e investigadores nacionales e internacionales con distinguida trayectoria, celan por la observancia de las pautas éticas de publicación, supervisando el contenido y desarrollo de la revista, en atención a los esquemas internacionales. Los miembros del Consejo Científico se comprometen a ser garantes de la calidad y solidez en el diseño y ejecución de las políticas editoriales de la Revista FACES, actuando como vigilantes activos del cumplimiento del Código de Conducta de Editores de Revistas, así como de todas sus prácticas apegadas a los compromisos éticos. De la misma manera, intervienen activamente en la valoración ejes temáticos novedosos, verificación de la revista, la promoción de los llamados en pro de textos, la difusión de los estudios publicados en su ámbito académico de acción, la propuesta de nuevos árbitros, la redifusión en redes sociales, entre otras labores de gran relevancia.

### ***El Consejo Editorial***

Se espera que el Consejo Editorial, en tanto sección de soporte del Equipo Editorial, constituido por docentes e

investigadores nacionales e internacionales con distinguida trayectoria, sugieran y recomienden al Equipo Editor lo necesario para un mejoramiento continuo de la publicación, en atención a los esquemas internacionales. Específicamente gestiona lo referente a garantizar la publicación y periodicidad de publicaciones, el mantenimiento de criterios de calidad científica y editorial, así como el proponer revisores externos.

### ***El Comité de Redacción***

Constituido por un conjunto de colaboradores de experiencia y conocimiento en las tareas editoriales el comité de redacción es responsable de la ejecución de las labores de examen de traducciones, ortografía, redacción y estilo, la edición de los textos, la difusión en redes sociales, la gestión de las indexaciones, administrar la plataforma de recepción y publicación de artículos, verificar que los artículos cumplan con las normas, elaborar las maquetas de las publicaciones.

### ***El Editor***

Es el responsable principal de la gestión de la Revista FACES. Le corresponde preservar la calidad de la revista, ejercer la representación legal de la revista, designar a los asesores científicos nacionales e internacionales, verificar que se cumplan las normas de publicación, decidir en última instancia la publicación de los artículos debidamente arbitrados, corregidos y editados; mantener actualizadas las normas de publicación, supervisar el trabajo del equipo editorial.

### ***Los Editores Asociados***

El apoyo primario del Editor son los Editores Asociados, quienes le apoyan en los procesos de gestión de la revista, velando por la aplicación de las mejores prácticas apegadas a la declaración ética y negligencia profesional de la revista,

apoyando en la revisión de la calidad de los textos. Asimismo, emprender estudios relativos al mejoramiento de la revista.

### ***Política de preservación digital***

Asumimos como política de preservación digital de nuestra Revista FACES el conjunto de acciones y estrategias que garantizan la accesibilidad, integridad, autenticidad, usabilidad e interoperabilidad a sus recursos digitales a lo largo del tiempo, teniendo como finalidad asegurar la disponibilidad y la reutilización de los contenidos publicados por parte de la comunidad académica y la sociedad en general.

Identificamos como riesgos a la preservación digital la obsolescencia tecnológica, el deterioro físico, la pérdida de información, el acceso no autorizado. Por ello se establecen las acciones que garanticen que los recursos digitales de nuestra revista puedan descifrarse, interpretarse, entenderse y reproducirse a lo largo del tiempo.

De manera que el principio fundamental que guía esta política es el de garantizar la completud, legibilidad y protección ante posibles cambios, autorizados o no, utilizando los medios adecuados que se encuentren a nuestro alcance.

Nuestra política de preservación digital se basa en el uso de Open Journal Systems (OJS), un software de código abierto creado por el Public Knowledge Project (PKP) que integra los servicios de Pórtico y CLOCKSS. Estos servicios permiten que nuestra revista participe en la Red de Preservación PKP (PKP PN), que utiliza el programa LOCKSS para generar y almacenar copias seguras de nuestros contenidos digitales. De esta forma, garantizamos la preservación, el acceso y la difusión de nuestros recursos originales, así como su recuperación en caso de pérdida o daño, mediante la

distribución de las copias entre las bibliotecas y los repositorios digitales asociados.

Adicionalmente, la Universidad de Carabobo ha creado, administrada por su Biblioteca Central un repositorio institucional cuyo acceso web se aloja en la dirección [riuc.bc.uc.edu.ve/](http://riuc.bc.uc.edu.ve/). Está compuesto por archivos digitales que guardan y preservan la producción intelectual de quienes realizan investigación, que se consolidan con el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la UC.

Entre las estrategias de preservación digital se aplican:

- Copias de seguridad de su servidor y archivos.
- Actualización de versiones de softwares utilizados y prever posibles migraciones.
- Metadatos de preservación digital.
- Utilización de DOI.
- La autosuficiencia en tanto minimiza las dependencias de sistemas, datos o documentación.
- El rejuvenecimiento de datos, la migración, la preservación de la tecnología y la arqueología digital; con las evaluaciones pertinentes para comprobar la eficacia de estas.

## **Statement of Ethics and Professional Negligence**

### Ethical Declaration and Professional Negligence

FACES Magazine is committed to maintaining the highest ethical standards in its publication and takes measures against any professional negligence that is carried out, fully adhering to the Code of Conduct for Magazine Editors (COPE).

### ***Anti-Plagiarism Policy***

FACES Magazine assumes the commitment to monitor the authenticity of the contents presented by the authors, which includes: technical data, diagrams, tables, figures, illustrations, experimental and other designs, methodologies, among others.

Correct citation and referencing in accordance with academically acceptable and required parameters is considered extremely significant.

They are assumed to be serious infractions, with FACES Magazine reserving the respective actions, in the following cases: a) Copies or total or partial plagiarism, as well as self-plagiarism; b) Falsification or adulteration of data; c) Presentation of non-true data; d) Research segmentation; e) Alteration of author and co-authors; f) Alteration of the arbitration process.

Correct citation and referencing according to academically acceptable and required parameters is considered extremely significant.

They are assumed to be serious infractions, with FACES Magazine reserving the respective actions, in the following cases: a) Copies or total or partial plagiarism, as well as self-plagiarism; b) Falsification or adulteration of data; c) Presentation of non-true data; d) Research segmentation; e) Alteration of author and co-authors; f) Alteration of the arbitration process.

## ***Conflict of interests***

FACES Magazine requests that the author clearly disclose the origin of the financing of the study or research work that gave rise to the manuscript submitted for publication, making clear any potential conflict of interest.

FACES Magazine requires a declaration on the authors' conflicts of interest for all manuscripts sent to the Magazine. Authors are strongly requested to disclose any potential conflicts of interest at the front of the manuscript. Any conflict of interest expressed will be published in a prominent area as part of the article. If no conflicts of interest are reported, the compartment will contain the sentence "No conflicts of interest have been declared."

Potential conflicts of interest include financial interests related to matters discussed in the manuscript (e.g., patent ownership, stock ownership, consultancies, speaking fees).

## ***Funding Source***

Authors must detail the sources of funding for their research when submitting a manuscript. This involves the people and organizations who provided resources for the interventions, as well as those who funded the researcher's time and other study costs. All funding sources must be mentioned, as well as their location (city, state, country) included. The information must be provided on the title page of the manuscript and will be disclosed in the published article.

## ***Double blind arbitration***

The original texts received by the Editorial Committee, which comply with the regulations of the journal, in response to a preliminary review to be carried out by the Editor, supported by the Editorial Board, will be submitted to double-blind arbitration by specialists in the field. respective topic, both internal and external, according to the author's academic category.

## ***Open Access Policy Statement***

At FACES Magazine, we firmly believe in disseminating scientific knowledge in a broad and accessible way. Therefore, we adhere to an open access policy. This means that:

1. Access and visibility: All articles published in our magazine will be available free of charge to the general public on our website. Our objective is to increase the dissemination of research results, giving them greater international visibility.

2. Impact and preservation: Our open access policy favors the impact of publications. We hope that this will result in a greater number of citations for authors and publications, which in turn will increase the visibility of the institutions to which the authors are linked.

3. Benefit to society: We start from the principle that all knowledge generated with public funds must provide benefits to society and be available for use.

4. Copyright: We respect the copyright of authors. Authors retain copyright of their works and grant the journal the right of first publication. The works will be distributed under a Creative Commons license that allows others to share the work with an acknowledgment of authorship of the work and initial publication in this journal.

## ***Editorial Procedure***

1. The Editor will send the complete texts to the referees selected according to the subject and academic category of the author, without the respective identification and accompanied by the respective evaluation instrument.

2. The referees will have a maximum of 10 business days - counted from the date it was received - to review the text and rule on its acceptability.

3. The assessment will include academic and research quality, taking into account criteria of originality and presence of significant contributions in the field of social and human sciences, relevance of the content, methodological treatment, findings, management of references, structure of the manuscript and compliance with the presentation standards.

4. The arbitrators will choose, based on their judgment, one of the following options:

to. Post without changes

b. Publication with minor (form) changes. It is sent to the author so that he can make the suggested corrections within a period of no more than ten business days.

c. Post with major changes. It is sent to the author so that he can make the suggested corrections within a period of no more than ten business days and it is subjected to a new review to verify whether the corrections meet the requirements.

d. Do not publish because it does not meet minimum requirements of form and substance.

5. Of the External Arbitrators:

to. Accept or reject the review, stating the relevant motivation. The referees may refrain from considering that they are entering into a situation of conflict of interest when carrying out the evaluation, if they do not handle with expertise and knowledge on the topic of the article.

b. Evaluate the texts sent for their respective arbitration according to the highest ethical standards and quality criteria assumed by the journal.

c. Issue improvement proposals that you consider relevant in terms of methodological aspects, presentation and analysis of results, updating of references.

d. Issue and communicate as soon as possible and within the established period your assessment of the text received

and. Decide on the acceptability or otherwise of the articles that have been sent to you with a view to publication in the Journal.

F. Maintain the corresponding confidentiality regarding the arbitration carried out.

g. Deliver to the Journal Management a written report regarding each refereed work.

## **Edition**

Once the review is completed, the text of the article will be subject to the spelling, writing and style review procedure as part of the editing process. In order to reaffirm the quality of the publication, the condensation, deletion or incorporation of tables and figures may be requested.

The editorial committee reserves the right to make pertinent modifications without affecting the content, as well as to decide regarding its publication if the authors do not respond satisfactorily to the observations raised. The edited manuscript will be sent to the authors for approval.

The magazine is not responsible or jointly responsible for the judgments made by the authors of the articles published in it.

The Editor will be responsible for the final decision regarding the acceptance of the articles received once the arbitration and editing process has been completed, taking into consideration the observations of referees and reviewers of the Editorial Board.

All information regarding the articles received, the arbitration process, review and editing will be handled with strict confidentiality.

## ***The Scientific Council***

As a support section of the Editorial Team, made up of national and international teachers and researchers with distinguished careers, they ensure compliance with ethical publication guidelines, supervising the content and development of the journal, in accordance with international standards. The members of the Scientific Council undertake to be guarantors of quality and solidity in the design and execution of the editorial policies of FACES Magazine, acting as active monitors of compliance with the Code of Conduct for Magazine Editors, as well as all its practices. attached to ethical commitments. In the same way, they actively intervene in the evaluation of new thematic axes, verification of the journal, the promotion of calls for texts, the dissemination of studies published in their academic field of action, the proposal of new referees, the redistribution on social networks, among other highly relevant tasks.

### ***The Editorial Board***

It is expected that the Editorial Board, as a support section of the Editorial Team, made up of national and international teachers and researchers with distinguished careers, will suggest and recommend to the Editorial Team what is necessary for continuous improvement of the publication, in accordance with international standards. . Specifically, it manages matters related to guaranteeing the publication and periodicity of publications, the maintenance of scientific and editorial quality criteria, as well as proposing external reviewers.

### ***The Editorial Committee***

Consisting of a group of collaborators with experience and knowledge in editorial tasks, the editorial committee is responsible for carrying out the tasks of examining translations, spelling, writing and style, editing the texts, disseminating them on social networks, indexing management, managing the platform for receiving and publishing articles, verifying that the

articles comply with the standards, preparing mock-ups of the publications.

### ***The editor***

He is the main person responsible for the management of FACES Magazine. It is responsible for preserving the quality of the journal, exercising legal representation of the journal, appointing national and international scientific advisors, verifying that publication standards are met, and ultimately deciding on the publication of duly refereed, corrected and edited articles. ; keep publication standards updated, supervise the work of the editorial team.

### ***The Associate Editors***

The primary support of the Editor is the Associate Editors, who support him in the management processes of the journal, ensuring the application of best practices in accordance with the ethical declaration and professional negligence of the journal, supporting the review of the quality of The texts. Likewise, undertake studies related to the improvement of the magazine.

### ***Digital preservation policy***

We assume as the digital preservation policy of our FACES Magazine the set of actions and strategies that guarantee the accessibility, integrity, authenticity, usability and interoperability of its digital resources over time, with the purpose of ensuring the availability and reuse of the contents. published by the academic community and society in general.

We identify technological obsolescence, physical deterioration, loss of information, and unauthorized access as risks to digital preservation. For this reason, actions are established to guarantee that the digital resources of our magazine can be deciphered, interpreted, understood and reproduced over time.

So the fundamental principle that guides this policy is to guarantee completeness, readability and protection against possible changes, authorized or not, using the appropriate means within our reach.

Our digital preservation policy is based on the use of Open Journal Systems (OJS), an open source software created by the Public Knowledge Project (PKP) that integrates the Pórtico and CLOCKSS services. These services allow our magazine to participate in the PKP Preservation Network (PKP PN), which uses the LOCKSS program to generate and store secure copies of our digital content. In this way, we guarantee the preservation, access and dissemination of our original resources, as well as their recovery in case of loss or damage, by distributing copies among libraries and associated digital repositories.

Additionally, the University of Carabobo has created, managed by its Central Library, an institutional repository whose web access is hosted at the address [riuc.bc.uc.edu.ve/](http://riuc.bc.uc.edu.ve/). It is made up of digital files that save and preserve the intellectual production of those who carry out research, which are consolidated with the Scientific and Humanistic Development Council of the UC.

Digital preservation strategies include:

- Backups of your server and files.
- Update versions of software used and anticipate possible migrations.
- Digital preservation metadata.
- Use of DOI.
- Self-sufficiency as it minimizes dependencies on systems, data or documentation.
- Data rejuvenation, migration, technology preservation and digital archaeology; with the relevant evaluations to verify their effectiveness..

## **Instrucciones para Autores**

1. Se publicarán únicamente artículos originales e inéditos, los cuales no deben haber sido presentados a otras revistas u otro tipo de publicaciones.

2. Los trabajos deben ser enviados en formato Word o equivalente en programas de ofimática libres a la dirección electrónica [rfaces.infaces2022@gmail.com](mailto:rfaces.infaces2022@gmail.com).

3. Las características formales deben ser: Márgenes de 2,54 cm por cada lado, Interlineado 2.0, sin espacio entre párrafos. Alineación: justificada. Sangría: 1,27 cm en primera línea. Sangría francesa de 1,27 cm en las referencias. Fuente: Times New Roman 12 puntos. Extensión mínimo 12 cuartillas, máximo 30 cuartillas.

4. En la primera página del texto debe incluir: título del trabajo en español e inglés. Este título debe tener entre cinco y quince palabras. Debe ser llamativo, sea descriptivo del tema central, en lo posible con información del tipo de estudio y metodología. Evitar palabras superfluas.

5. Nombre completo del autor o de los autores con indicación del orden jerárquico, número del documento de identidad (de cada uno) así como el respectivo ID ORCID, número telefónico de contacto, correos electrónicos (indispensable), datos académicos (titulación y universidad donde se obtuvo, categoría profesional e institución de procedencia laboral, Ciudad-Estado, País); además de una breve reseña curricular, la cual no exceda de 60 palabras; es conveniente incluir una relación de las publicaciones anteriores relevantes, así como indicar si el trabajo fue presentado en algún Congreso o si recibió algún tipo de financiamiento o subvención, así como la fuente de esta. Indicar explícitamente una declaración de posible conflicto de intereses.

6. Indicar explícitamente la afiliación institucional de acuerdo al siguiente formato: Nombre personal [Estructura de Investigación: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (si procede)], [Departamento, Dirección, Hospital Universitario (obligatorio si procede)], [Facultad (recomendable)], [Universidad, Institución de Educación Superior (obligatorio)], [Dirección postal (si procede)], [ciudad, y país (obligatorio)], [identificador único ORCID (obligatorio)], [Correo electrónico (institucional recomendable)]

7. Incorporar un resumen del manuscrito de 250 palabras máximo en español e inglés, contentivo de: tipo de estudio, tema central, propósito general, aspectos metodológicos, resultados y hallazgos más relevantes y conclusiones. No debe contener citas. Debe estar acompañado de al menos cinco palabras clave específicas y representativas del contenido del texto. Se sugiere el uso de tesauros.

8. La estructura del texto a ser presentado debe ser: Introducción – materiales/métodos – Resultados – Discusión - Conclusiones – Recomendaciones - Agradecimientos – Referencias. Incluir en cada sección subtítulos, sin contener numeraciones de (1 - 1.1 – 1.1.1 – 1.1.2).

9. Las citas deben ajustarse a los estándares académicos usuales, pues expresan el adecuado y ético tratamiento de la información con el debido respeto a los autores y fuentes, por lo que deben atribuir adecuadamente los respectivos créditos de autoría. Preferiblemente Norma APA. El formato de citación será incorporando la correspondiente referencia en el texto escribiendo los datos en el siguiente orden: apellido del autor, año de la publicación original y página (en caso de cita textual), separados por una coma. Las citas textuales serán de dos tipos: cortas, aquellas de menos de 40 palabras. Estas serán incorporadas en el párrafo, entre comillas, sin cursiva. Largas: cuya cantidad de palabras supere las 40; en

este caso de coloca en párrafo aparte con sangría izquierda de 1,27 cm, sin comillas e interlineado simple.

10. De acuerdo a la cantidad de autores que efectivamente participaron en el estudio y presentan el texto para su publicación se presentarán como se indica en el cuadro a continuación

### ***Tipos de citación por autor***

<b>Cantidad y tipo de autor</b>	<b>Citación narrativa</b>	<b>Citación parentética</b>
Individual	Sevillano García (2004)	(Sevillano García, 2004)
Dos autores	Spencer y Giudice (1964)	(Spencer y Giudice, 1964)
Tres autores o más	Ballester et al. (2000)	(Ballester et al., 2000)
Autor corporativo con abreviación		
Cita por vez primera	Organización de Naciones Unidas (ONU, 2021)	(Organización de Naciones Unidas [ONU ], 2021)
Citas a continuación	ONU (2021)	(ONU, 2021)
Autor corporativo sin abreviación	Universidad de Carabobo (2022)	(Universidad de Carabobo, 2022)

11. Las referencias bibliográficas se colocan al final del texto en orden alfabético de acuerdo a lo establecido por el estilo APA actualizado.

12. Los gráficos, tablas y cuadros deberán ser titulados y numerados en forma consecutiva, con números arábigos. Deben ser legibles, por lo que la fuente no puede ser inferior a 10 pts. No deben ser insertados como imagen sino construidos en el procesador de palabras. Debe indicarse la

fuelle de los datos incluidos. Deben quedar en una sola página, respetar los márgenes y estandarizar su apariencia en cuanto a los bordes y colores.

13. Incluir en el envío del texto la Carta de Declaración de Originalidad y la Cesión derechos de publicación a la Revista FACES.

## **Instructions for Authors**

1. Only original and unpublished articles will be published, which must not have been submitted to other journals or other types of publications.

2. The works must be sent in Word format or equivalent in free office automation programs to the electronic address [rfaces.infaces2022@gmail.com](mailto:rfaces.infaces2022@gmail.com).

3. The formal characteristics must be: Margins of 2.54 cm on each side, Line spacing 2.0, without space between paragraphs. Alignment: justified. Indentation: 1.27 cm in first line. 1/2" hanging indent on references. Font: Times New Roman 12 points. Minimum extension 12 pages, maximum 30 pages.

4. On the first page of the text you must include: title of the work in Spanish and English. This title should be between five and fifteen words. It should be eye-catching, be descriptive of the central theme, if possible, with information on the type of study and methodology. Avoid superfluous words.

5. Full name of the author or authors indicating the hierarchical order, identity document number (of each one) as well as the respective ORCID ID, contact telephone number, emails (indispensable), academic data (degree and university where it was obtained, professional category and institution of work origin, City-State, Country); in addition to a brief curricular summary, which does not exceed 60 words; It is convenient to include a list of previous relevant publications, as well as indicate if the work was presented in a Congress or if it received any type of financing or subsidy, as well as its source. Explicitly indicate a declaration of possible conflict of interest.

6. Explicitly indicate the institutional affiliation according to the following format: Personal name [Research Structure:

Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (if applicable)], [Department, Directorate, University Hospital (compulsory if applicable)], [ Faculty (recommended)], [University, Higher Education Institution (required)], [Postal address (if applicable)], [city, and country (required)], [ORCID unique identifier (required)], [Email (recommended institution)]

7. Incorporate a summary of the manuscript of a maximum of 250 words in Spanish and English, containing: type of study, central theme, general purpose, methodological aspects, results and most relevant findings and conclusions. Must not contain citations. It must be accompanied by at least five specific keywords that are representative of the content of the text. The use of thesauri is suggested.

8. The structure of the text to be presented should be: Introduction - materials/methods - Results - Discussion - Conclusions - Recommendations - Acknowledgments - References. Include subtitles in each section, without containing numbers of (1 - 1.1 - 1.1.1 - 1.1.2).

9. The citations must conform to the usual academic standards, since they express the adequate and ethical treatment of the information with due respect to the authors and sources, for which they must properly attribute the respective credits of authorship. Preferably APA Standard. The citation format will be incorporating the corresponding reference in the text, writing the data in the following order: author's last name, year of original publication and page (in the case of a direct citation), separated by a comma. Verbatim citations will be of two types: short, those of less than 40 words. These will be incorporated in the paragraph, between quotation marks, without italics. Long: whose number of words exceeds 40; In this case, it is placed in a separate paragraph with a 1.27 cm left indentation, without quotation marks and single line spacing.

10. According to the number of authors who actually participated in the study and submit the text for publication, they will be presented as indicated in the table below

### ***Types of citation by autor***

<b>Number and type of author</b>	<b>Narrative citation</b>	<b>Parenthetical citation</b>
Single	Sevillano García (2004)	(Sevillano García, 2004)
Two authors	Spencer and Giudice (1964)	(Spencer and Giudice, 1964)
Three authors or more	Ballester et al. (2000)	(Ballester et al., 2000)
Corporate author with abbreviation		
Appointment for the first time (United Nations)	United Nations Organization (UN, 2021)	Organization [UN], 2021)
Citations below	UN (2021)	(UN, 2021)
Corporate author without abbreviation	University of Carabobo (2022)	(University of Carabobo, 2022)

11. Bibliographical references are placed at the end of the text in alphabetical order according to what is established by the updated APA style.

12. Graphs, tables and charts must be titled and numbered consecutively, with Arabic numerals. They must be legible, so the font cannot be less than 10 pts. They should not be inserted as an image but built in the word processor. The source of the included data must be indicated. They must be on a single page, respect the margins and standardize their appearance in terms of borders and colors.

13. Include in the sending of the text the Letter of Declaration of Originality and the Assignment of publication rights to the FACES Magazine.

## **Carta de compromiso**

Envíe junto con su trabajo la siguiente carta al Comité Editorial de Revista FACES:

Ciudadanos

Director Editor en jefe y demás

Miembros del Comité Editorial

Revista FACES

Presente.

Por medio de la presente envío a Ud.(s) el manuscrito del trabajo titulado:

para que sea sometido a evaluación para la publicación.

Manifiesto que:

Este trabajo es original e inédito: no ha sido publicado, no es duplicado, ni redundante; no está siendo sometido simultáneamente a arbitraje para su publicación por ningún medio de difusión, que los datos son originales y verídicos.

El autor y los coautores ceden los derechos de autor a la Revista FACES, pero mantienen sus derechos como autor intelectual.

El trabajo, tanto en su texto como las tablas y figuras ha sido elaborado de acuerdo a las Instrucciones para los Autores publicadas por Revista FACES, y que las referencias están directamente relacionadas con el trabajo.

Se designa como autor de correspondencia al autor o coautor que lo indique, con quien el Comité Editorial mantendrá comunicación a través de los correos electrónicos [revistafaces@uc.edu.ve](mailto:revistafaces@uc.edu.ve) y [rfaces.infaces2022@gmail.com](mailto:rfaces.infaces2022@gmail.com) ,

quien será responsable ante autores y coautores y dará respuesta rápida a los requerimientos del Comité Editorial.

No se conocen conflictos de intereses, y de haberlos los autores y coautores están obligados a indicarlo en el original, junto a la fuente de financiamiento.

Firma:

Nombre y apellido:

El autor para correspondencia:

## **Letter of engagement**

Send along with your work the following letter to the Editorial Committee of FACES Magazine:

citizens

Director Editor-in-Chief and others

Members of the Editorial Committee

FACES Magazine

Present.

I hereby send you the manuscript of the work entitled:  
to be submitted for evaluation for publication.

I declare that:

This work is original and unpublished: it has not been published, it is not duplicated, nor redundant; is not being simultaneously submitted to arbitration for publication by any means of dissemination, that the data is original and true.

The author and co-authors assign the copyright to FACES Magazine, but maintain their rights as intellectual author.

The work, both in its text and the tables and figures, has been prepared in accordance with the Instructions for Authors published by FACES Magazine, and that the references are directly related to the work.

The author or co-author who indicates it is designated as corresponding author, with whom the Editorial Committee will maintain communication through the emails [revistafaces@uc.edu.ve](mailto:revistafaces@uc.edu.ve) and [rfaces.infaces2022@gmail.com](mailto:rfaces.infaces2022@gmail.com), who will be responsible to authors and co-authors and will respond quickly to the requirements of the Editorial Committee.

There are no known conflicts of interest, and if there are, the authors and co-authors are obliged to indicate it in the original, together with the source of financing.

Signature:

Name and surname:

Corresponding Author:

# Contenido

---

## EDITORIAL

Ángel Emilio Deza Gavidia

## ARTÍCULOS

LIDERAZGO INTELIGENTE EN LA DIRECCIÓN DE LA GERENCIA CONTEMPORÁNEA. UN ENFOQUE DESDE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.

Hermes Francisco Guerra Seijas, Shachenka Bondarenko y Luis Edwins A. Martínez Hidalgo

LA GESTIÓN GERENCIAL ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL: ASPECTOS DE ABORDAJE  
Sol Vásquez

DE LOS PROCESOS MENTALES Y EL APRENDIZAJE EFECTIVO

María Arenas

UNA POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA VENEZUELA. UNA MIRADA A TRAVÉS DEL CUBO DE OSORIO

Igor Bello

PRECARIZACIÓN DE CONDICIONES LABORALES EN VENEZUELA. ENFOQUE EN TRES DIMENSIONES: CRISIS ECONÓMICA; CONDICIONES LABORALES, PRECARIZACIÓN LABORAL

Betty García

ANÁLISIS FINANCIERO DESDE LA PRAXIS DE LAS PYMES CON MIRAS A LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR.

Falconi Mónica y Soto-Aguirre Neirys

ASERTIVIDAD CIMIENTO DE UN DESEMPEÑO LABORAL EFICIENTE DEL PERSONAL DE SALUD PÚBLICA

Yetmi Peña

ANÁLITICA DE DATOS SECTORIAL PARA DISMINUIR LA VULNERABILIDAD COMPETITIVA DE LAS PYMES DEL SIGLO XXI EN MÉXICO

Agustín Vilchis Vidal

EL POST-PODER EN LA SOCIEDAD LÍQUIDA

Edgar Lara-Enríquez

---